WERELDEN VAN VERSCHIL

Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren

Renate Annette Werkman

Werelden van Verschil

Vormgeving: Budde Grafimedia, Utrecht
Druk: Optima Grafische Communicatie, Rotterdam

ISBN: 90-8559-141-4
© R.A. Werkman, 2006

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze publicatie mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the written permission of the author.

WERELDEN VAN VERSCHIL:

HOE ACTOREN IN ORGANISATIES VRAAGSTUKKEN IN VERANDERPROCESSEN HANTEREN EN CREËREN

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

Ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam
op gezag van de Rector Magnificus
prof. mr. P.F. van der Heijden
ten overstaan van een door het college voor promoties ingestelde commissie,
in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit
op donderdag 9 februari 2006 te 10 uur

door
Renate Annette Werkman
geboren te Winschoten

Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen

Promotiecommissie

Promotor	Prof. dr. J.J. Boonstra
Co-promotor	Dr. W.J.L. Elving
Overige leden	Prof. dr. T. Elfring
	Prof. dr. M.A. Hajer
	Prof. dr. D.M. Hosking
	Dr. W.A. van der Kloot
	Prof. dr. A.A. van Ruler
	Prof. dr. A.F.M Wierdsma

Voorwoord

Woord vooraf

Dit proefschrift laat mijn ontdekkingsreis zien in veranderende organisaties. Centraal in het proefschrift staat de vraag waarom veranderen lastig is en wat we daaraan kunnen doen. Ik probeer deze vragen te beantwoorden vanuit verschillende theoretische en methodische invalshoeken. Als een rode draad door het proefschrift loopt participatief reflectief handelingsonderzoek. Dat betekent dat het onderzoek is gebaseerd op samenwerking met veel verschillende mensen, zowel in het onderzoek als in het begrijpen van de uitkomsten. Tussentijdse reflectie op het onderzoeksproces boden steeds een ingang voor een keuze voor andere manieren van onderzoeken en samenwerken in onderzoek. In dit boek bespreek ik de verschillende inzichten rond het vaak moeizame verloop van veranderprocessen die het onderzoek heeft opgeleverd.

Het schrijven van een proefschrift is soms een eenzaam proces, maar participatief reflectief handelingsonderzoek doen is dat zeker niet. Ook in het schrijf- en afrondingsproces hebben veel verschillende mensen een rol gespeeld. Zonder hen was het allemaal niet gelukt. Veel dank ben ik verschuldigd aan degenen die in de praktijk met vraagstukken in veranderprocessen te maken hebben. Zij hebben hun organisaties opengesteld en hun vraagstukken en twijfels bespreekbaar gemaakt. Samen hebben we nagedacht over problemen en oplossingen. Sommige van hen zijn goede vrienden geworden van wie ik veel heb geleerd. Een aantal mensen wil ik in het bijzonder noemen. De uitwisseling met Adrie Gouweleeuw leverde altijd inzichten op waarover ik naderhand nog lang nadacht. Ik beschouw het als een voorrecht om met en van hem te leren. Bij Jaap de Boer en Ger Knol heb ik me altijd welkom gevoeld. We hebben ons samen gebogen en gefilosofeerd over lastige vraagstukken in organiseer- en veranderprocessen en dat doen we nu nog steeds. Ook Ruud Keet en Henk ten Berg ben ik veel dank verschuldigd. Heel plezierig heb ik samengewerkt met Nathalie de Vries, Arno Kouwenhoven en Robert-Jan van Lierop. Sjany de Ruijter en René de Jong stonden altijd garant voor een vrolijke noot in onze samenwerking. Ook Han Rottink, Jos van der Lugt, Joep Verhoeven, Frans Drummen, Wim Bilo, Remy van Leest en Harry Dijkstra wil ik graag bedanken voor de prettige samenwerking en de boeiende uitwisseling. Alle managers, leidinggevenden en medewerkers die een rol hebben gespeeld door mee te denken en te praten in onderzoeksgroepen, workshops, conferenties en terugkoppelingsbijeenkomsten dank ik voor hun energie en bijdrage.

Harry Starren maakte het mede mogelijk om de data voor het grootschalige surveyonderzoek in dit proefschrift te verzamelen. Heidy Knol en Cindy Boekhoorn hielpen beide mee met het uitzetten van vragenlijsten. Verschillende programmamanagers hebben bijgedragen door hun leergang open te stellen voor het verzamelen van data en het uitwisselen van inzichten met deelnemers. Deelnemers aan leergangen wil ik bedanken voor hun bijdrage aan de interpretatie van de survey uitkomsten.

Bas Rosendaal, Harry Sminia, Gepke Werkman en Eddy Blok hebben allemaal een hoofdstuk doorgenomen en mij voorzien van waardevol commentaar. Ook Arienne van Staveren, Yolande Witman, Brechtje Kessener, Elsbeth Reitsma en Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke boden tijdens onze regelmatige bijeenkomsten over onderzoek een kritische blik. Een uitwisseling met hen stond altijd garant voor boeiende en bruikbare inzichten. In mijn directe werkomgeving ben ik mijn naaste collega's dank verschuldigd

voor hun kritische blik op de resultaten uit de kwantitatieve analyse. Ook deelnemers aan het onderzoeksplatform wil ik danken voor hun kritische vragen. Saskia Cortlever en Peter Paul Kerpel ben ik dank verschuldigd voor hun hulp bij de opmaak en laatste loodjes. Saskia nam twee hoofdstukken van het proefschrift taalkritisch onderhanden. Peter Paul heeft me behoed voor een nimmer eindend proces. Jan van der Waa zorgde voor een fraaie vormgeving van het proefschrift en verwerkte en dacht mee over verschillende verbeteringen. Veel meer mensen hebben op de een of andere manier een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit proefschrift. Ik doe hen onrecht aan door hen niet te noemen.

Een aantal mensen ben ik een heel speciaal woord van dank verschuldigd. Allereerst mijn promotor, Jaap Boonstra. Jaap heeft in het proces een bijzondere rol gespeeld. Hij stelde zijn netwerk open en hielp me daarmee de mensen te benaderen en middelen en mogelijkheden te verkrijgen die nodig waren voor een antwoord op mijn vragen. Hij creëerde ruimte voor het delen van perspectieven en het uitwisselen van ervaringen. Hij bood mogelijkheden, tijd en ruimte om mensen bij elkaar te brengen om inzichten te delen en uitkomsten samen te interpreteren. Hij nam zelf deel aan dat proces van interpreteren en begrijpen. Desgevraagd hielp hij mee om lastige situaties tijdens het onderzoek te begrijpen en op te lossen. Hij probeerde hobbels weg te halen en een context te creëren waarin ik de ruimte had om te ontdekken en te leren. Daardoor heb ik mijn eigen leerproces kunnen doormaken en rijke ervaringen kunnen opdoen. Veel steun gaven onze gezamenlijke gesprekken over de teksten in dit proefschrift. Ook mijn co-promotor, Wim Elving, ben ik dank verschuldigd. Wim heeft een sterk vermogen tot nuanceren wanneer dingen tegenzitten. Daarop ben ik wel eens jaloers, maar ik heb er ook van geleerd. Onder het genot van zijn altijd te sterke koffie bood Wims relativeringsvermogen de rust om orde te scheppen in de chaos die zich soms in mijn hoofd afspeelde. Kilian Bennebroek Gravenhorst was heel nauw betrokken bij het onderzoek en was er altijd om ervaringen mee te delen. We wisselden ervaringen over survey feedback uit. We vergeleken uitkomsten uit onze promotieonderzoeken en deelden interpretaties en inzichten met elkaar. Kilian heeft het langste hoofdstuk uit mijn proefschrift, de casestudies, doorgeworsteld. Ik heb veel gehad aan zijn suggesties. Ook droeg Kilian bij aan de verzameling van data voor het kwantitatieve onderzoek. De kennis en suggesties van Wim van der Kloot zijn van grote waarde geweest bij de analyse van dat kwantitatieve onderzoeksdeel. Wim heeft het vermogen om lastige analysemethoden begrijpelijk en eenvoudig te maken. Mijn ouders, Fenno en Gepke, wil ik bedanken voor hun luisterend oor en hun steun in hectische perioden. René, mijn vriendje, was er altijd om verhalen mee te delen en twijfels mee te bespreken. Hij heeft een hoofdstuk gelezen en helpen verbeteren en hielp me soms als alles weer eens tegelijk moest.

Terugkijkend is het proefschrift gebaseerd op zeven intensieve jaren van onderzoek doen. Promotieonderzoek en het proefschrift zijn gedurende die periode vanzelfsprekendheden geworden, die ineens tot een afronding moeten worden gebracht. Dat is een gek gevoel omdat het leer- en reflecteerproces niet stopt. Dit boek laat kleine stukjes zien van het leerproces dat ik heb doorgemaakt om iets van veranderende organisaties te begrijpen en van de manier waarop ik dat proces heb beleefd. Bovenal was het een bijzonder boeiende en leerzame periode die veel energie gaf door de uitwisseling van ervaringen met anderen en de inzichten die dat opleverde. Ik hoop dat het de lezer evenzeer boeit.

Inhoud

Deel I: Eerste theoretische verkenning

Hoofdstuk 1: Introductie op het onderwerp 19

1.1 Inleiding en probleemstelling 20
1.2 Achtergrond van de studie 21
1.3 Context van de studie 22
1.4 Eerste onderzoeksvragen 24
1.5 Relevantie 24
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie 24
1.5.2 Methodologische relevantie 26
1.5.3 Maatschappelijke relevantie 27
1.6 Opbouw van het proefschrift 28

Hoofdstuk 2: Theoretische en methodologische vertrekpunten 31

2.1 Inleiding: perspectieven op belemmeringen in veranderprocessen 32
2.2 Organisatiekundige perspectieven: kenmerken van organisaties en mensen in organisaties 32
2.2.1 Beleid, strategische doelstellingen en de omgeving van organisaties 32
2.2.2 Structuurkenmerken 34
2.2.3 Technologie 34
2.2.4 De cultuur van een organisatie en de relatie met de leidinggevende 35
2.2.5 Mensen in organisaties 37
2.2.6 Politieke relaties en gerichtheid op eigen belangen 38
2.2.7 Organisaties als entiteiten en mensen als onderdelen in de machine 39
2.3 Veranderkundige perspectieven: de aanpak van veranderprocessen 41
2.3.1 Ontwerp- en ontwikkelperspectieven 41
2.3.2 Ontwerpen, ontwikkelen en positioneel denken 44
2.4 Sociaal interpretatieve perspectieven: het handelen van actoren in interactie 45
2.5 Strategieën voor verandering 46
2.5.1 Machtsstrategie 46
2.5.2 Planmatige strategie 47
2.5.3 Onderhandelingsstrategie 47
2.5.4 Programmatische strategie 48
2.5.5 Dialoogstrategie 49
2.6 Vier organisatietheoretische perspectieven 51
2.7 Samenvatting en conclusies deel I 54

Deel II: Surveyonderzoek

Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet en methoden van het surveyonderzoek 61

3.1 Inleiding 62

3.2 De survey: De vragenlijst, operationalisatie van de begrippen en achtergronden van de gebruikte onderzoeksmethodiek 63
3.2.1 Vragenlijst 'Effectief veranderen' 63
3.2.2 Veranderstrategieën 67
3.2.3 Context van verandering 70
3.3 De ontwikkeling van een methodiek 71
3.4 Criteria voor surveydeelname 72
3.5 Dataverzameling en terugkoppeling 73
3.5.1 Dataverzameling in seminars en managementopleidingen 73
3.5.2 Dataverzameling middels artikelen en congressen 74
3.6 De dataset 75
3.6.1 Inspectie van de data 75
3.6.2 Conclusie 78
3.7 Beschrijvende resultaten 81
3.7.1 Correlaties en factoranalyses 81
3.7.2 Beschrijving van organisaties, respondenten en veranderprocessen 84
3.8 Samenvatting 92
3.9 Methoden van data analyse 92
3.9.1 Keuze voor een methode 92
3.9.2 Categorische principale componentenanalyse (CATPCA) 94
3.9.3 Regressie analyse 97
3.9.4 Clusteranalyse 97
3.9.5 Variantie analyse 98

Hoofdstuk 4: Surveybevindingen 99

4.1 Inleiding 100
4.2 Patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext 100
4.2.1 Analyse 1: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen en belevingDimensie 1: 'verandervermogen' 101
4.2.2 Analyse 2: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie en verandercontext 107
4.2.3 Analyse 3: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie, verandercontext, technologie in het veranderproces en sturing 112
4.2.4 Analyse 4: bijdrage van nieuwe variabelen aan de oorspronkelijke oplossing 114
4.2.5 Conclusies: patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext 118
4.3 Configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering 122
4.3.1 Analyse 1: configuraties van organisatiekenmerken, veranderproces en beleving 122
4.3.2 Analyse 2: frequentie en effectiviteit van configuraties 126
4.3.3 Conclusies: configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering 128
4.4 Perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie 129

4.4.1 Analyse 1: perspectieven van actoren op verandervermogen 130
4.4.2 Analyse 2: keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie en verschillen in gehanteerde veranderstrategie per configuratie 131
4.4.3 Analyse 3: relatie tussen configuraties en CATPCA-dimensies 134
4.4.4 Conclusies: perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie 136

Hoofdstuk 5: Samenvatting, conclusies en discussie 141

5.1 Inleiding 142
5.2 Drie dimensies 143
5.3 Verandervermogen en beheersingsgerichtheid gecontrasteerd 145
5.4 Opmerkelijke relaties tussen organisatiekenmerken, veranderstrategie, positie en verandervermogen 146
5.5 Conclusies 150
5.5.1 Relaties tussen positie en rol in veranderprocessen, organisatiekenmerken, veranderstrategie en verandervermogen 150
5.5.2 Configuraties van organiseren en veranderen 151
5.5.3 Configuraties en specifieke organisatiekenmerken 155
5.5.4 Samenhang configuraties, veranderstrategie, organisatietyperingen en sector 157
5.5.5 Belemmeringen en succesfactoren in verandering 160
5.5.5.1 Belemmeringen 160
5.5.5.2 Belemmeringen en het handelen van verandermanagers 162
5.5.5.3 Succesfactoren 163
5.6 Discussie 164
5.6.1 Klassieke organisatieconcepten 164
5.6.2 Weerstand tegen verandering 165
5.6.3 Communicatie als panacee of als proces van interactie en betekenisgeving 166
5.6.4 Determinisme en voluntarisme 167
5.6.5 Reflectie en bedenkingen en een meervoudig perspectief op organiseren en veranderen 169

Deel III: Case studies

Hoofdstuk 6: Theoretische en methodische reflecties en vertrekpunten voor de case studies 175

6.1 Inleiding 176
6.2 Terugblik en reflecties op de survey 176
6.3 Reflectief handelingsonderzoek 177
6.4 Drie patronen in het werken met de methodiek van survey feedback 181
6.4.1 Drie patronen 181
6.4.2 Eerste, tweede en derde orde leren 183
6.4.2.1 Eerste orde leren: ontdekken en herstellen van fouten 183
6.4.2.2 Tweede orde leren: reflecteren op denken en handelen 183
6.4.2.3 Derde orde leren: denken, handelen, reflecteren op leren gecombineerd 184
6.4.2.4 Leren en de survey methodiek 185

6.5 Drie handelingspatronen 186
6.5.1 Patroon I: dezelfde dingen beter doen 186
6.5.2 Patroon II: dingen anders doen 189
6.5.3 Patroon III: andere dingen doen 191
6.6 Drie perspectieven op de werkelijkheid, organiseren en veranderen 192
6.6.1 Perspectieven op de werkelijkheid 193
6.6.1.1 Functionalistische perspectieven 194
6.6.1.2 Interpretatieve perspectieven 196
6.6.1.3 Intersubjectieve perspectieven 200
6.6.2 Perspectieven op organiseren 202
6.6.2.1 Positioneel organiseren 203
6.6.2.2 Transactioneel organiseren 203
6.6.2.3 Transformationeel organiseren 204
6.6.3 Perspectieven op veranderen 204
6.6.3.1 Ontwerpen 205
6.6.3.2 Ontwikkelen 205
6.6.3.3 Lerend vernieuwen 207
6.7 Methodische reflectie en herdefiniëring van uitgangspunten voor onderzoek 208
6.7.1 Nieuwe onderzoeksvragen 209
6.7.2 Het gebruik van survey lijsten in onderzoek 209
6.7.3 Uitgangspunten voor onderzoek in de casestudies 211
6.8 Samenvatting 212

Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet en methoden van de case studies 219

7.1 Inleiding 220
7.2 Onderzoeksmethodologische achtergronden 220
7.2.1 Perspectief op organiseren en veranderen 221
7.2.2 Organiseren als uiting in communicatieprocessen 222
7.3 Analyse van context en perspectieven 225
7.3.1 Achterhalen van assumpties en achterliggende werkelijkheidsbeelden 226
7.3.2 Wijze van analyseren 229
7.4 Werving van de cases en onderzoeksproces 233
7.4.1 Werving van de cases 233
7.4.2 Het onderzoeksproces 234

Hoofdstuk 8: Schets van het onderzoeksveld en analyse van zeven casestudies 237

8.1 Inleiding: zeven organisaties in verandering 238
8.2 Regiopolitiekorps 239
8.2.1 Veranderingen 239
8.2.2 Aanpak van het onderzoeksproces 241
8.2.3 Perspectieven op veranderproces 242
8.2.4 Survey feedback en dialoog 243
8.3 Schade expertisebureau 247
8.3.1 Veranderingen 248
8.3.2 Aanpak van het onderzoeksproces 249

8.3.3	Perspectieven op veranderproces	249
8.3.4	Survey feedback en dialoog	252
8.4	Belastingdienst regiokantoor	255
8.4.1	Veranderingen	256
8.4.2	Aanpak van het onderzoeksproces	257
8.4.3	Perspectieven op veranderproces	258
8.4.4	Survey feedback en dialoog	260
8.5	Sociaal-culturele instelling	262
8.5.1	Veranderingen	263
8.5.2	Aanpak van het onderzoeksproces	264
8.5.3	Perspectieven op veranderproces	265
8.5.4	Survey feedback en dialoog	266
8.6	ICT-sector van een verzekeringsorganisatie	272
8.6.1	Veranderingen	272
8.6.2	Aanpak van het onderzoeksproces	273
8.6.3	Perspectieven op veranderproces	274
8.6.4	Survey feedback en dialoog	276
8.7	Politieteam binnen een regiopolitiekorps	279
8.7.1	Veranderingen	279
8.7.2	Aanpak van het eerste onderzoeksproces	282
8.7.3	Perspectieven eerste onderzoek	283
8.7.4	Survey feedback en dialoog eerste onderzoek	284
8.7.5	Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later	286
8.7.6	Perspectieven tweede onderzoek	288
8.7.7	Survey feedback en dialoog tweede onderzoek	289
8.8	Verkooporganisatie van laad en lossystemen	293
8.8.1	Veranderingen	294
8.8.2	Aanpak van het eerste onderzoeksproces	295
8.8.3	Perspectieven eerste onderzoek	296
8.8.4	Survey feedback en dialoog eerste onderzoek	298
8.8.5	Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later	300
8.8.6	Perspectieven tweede onderzoek	302
8.8.7	Survey feedback en dialoog tweede onderzoek	303
8.9	Conclusies	307
8.9.1	Context en aanpak van veranderprocessen in 7 veranderende organisaties	307
8.9.1.1	Perspectieven en perspectiefverschillen	308
8.9.1.2	Organisatiepatroon	308
8.9.1.3	Initiatief tot veranderingen	309
8.9.1.4	Wijze van realiseren van veranderingen	309
8.9.1.5	Keuze voor een veranderstrategie	310
8.9.1.6	Veranderconfiguratie	311
8.9.1.7	Problematiek	312
8.9.2	Samenhang tussen verandercontext, aanpak en problematiek	314
8.9.3	Inzichten in het moeizame verloop van veranderprocessen	318
8.9.4	Perspectief op onderzoek, rol van de onderzoeker en feedback	321

Hoofdstuk 9: Fixaties en circulaire interactiepatronen in zeven veranderende organisaties 329

9.1 Inleiding 330
9.2 Achtergronden en aanpak van analyse 330
9.3 Fixaties en resulterende interactiepatronen 333
9.3.1 Patroon 1: 'doorzetten' 333
9.3.2 Patroon 2: 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' 337
9.3.3 Patroon 3: 'vermijden van kritiek 340
9.3.4 Patroon 4: 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen' 344
9.3.5 Patroon 5: 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' 346
9.3.6 Patroon 6: 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren' 347
9.3.7 Patroon 7: 'formaliseren' 350
9.3.8 Patroon 8: 'balanceren tussen sturen en loslaten' 353
9.3.9 Patroon 9: 'zelfsturing realiseren door te sturen' 357
9.3.10 Patroon 10: 'interactie vermijden' 361
9.4 Conclusie 364

Hoofdstuk 10: Samenvatting, conclusies en discussie deel III 369

10.1 Inleiding 370
10.2 Zeven organisaties in verandering 371
10.3 Onderzoeksbenadering in zeven organisaties 376
10.4 Circulaire patronen in denken, handelen en interacteren in veranderprocessen 381
10.5 Gefixeerde overtuigingen onder actoren in veranderprocessen 388
10.5.1 Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen 389
10.5.2 Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren 390
10.5.3 Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap 390
10.5.4 Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen 392
10.5.5 Sociale fixaties in spelers en relaties 393
10.6 Overkoepelende paradigma's 398
10.7 Discussie: nieuwe handelingsmogelijkheden in de theorie en in de studie 399
10.7.1 Interventie middels terugkoppeling en sturing 399
10.7.2 Interventie middels adviseurgestuurde zoekprocessen naar alternatieve handelingswijzen 400
10.7.3 Configuratiemanagement 400
10.8 Reflectie en bedenkingen 405
10.8.1 Reflectief handelingsonderzoek: interactief of subjectief reflectief proces? 405
10.8.2 Vragenlijstonderzoek als interventiemethodiek: relevant of irrelevant? 406
10.8.3 Ontwikkeling en toepassing van causal loop diagrammen: interactief of subjectief retrospectief? 406
10.8.4 Inzichten uit survey en case studies: generaliseerbaar of niet generaliseerbaar? 407
10.8.5 Inzicht in complexiteit en dynamiek: hanteerbaar of niet hanteerbaar? 407

Hoofdstuk 11: Doelstellingen, reflecties en bedenkingen 409

11.1 Inleiding en overzicht van het hoofdstuk 410
11.2 Waarom veranderen lastig is: verklaringen uit theorie en onderzoek 412
11.2.1 Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen 412
11.2.2 Dimensies, configuraties en patronen in veranderprocessen 415
11.2.3 Keuzen van verandermanagers voor de aanpak van veranderprocessen en perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen 420
11.2.4 Inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen 422
11.3 Verbetering van veranderprocessen: keuze voor een veranderaanpak 427
11.3.1 Veranderproces en -strategie als ingang voor verbetering 427
11.3.2 Reflectie: de problematiek achter keuzen voor nieuwe handelingswijzen 428
11.4 Interactief handelen in veranderprocessen 429
11.4.1 Redenaties achter keuzen van verandermanagers 429
11.4.2 Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen 430
11.4.3 Diepgaander inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen 433
11.4.4 Reflectie: de complexiteit van verbeteren in een cynische of sceptische context 434
11.5 Verbetering van veranderprocessen: omgaan met complexe vraagstukken 435
11.5.1 Lastige vraagstukken hanteren middels survey feedback als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek 435
11.5.2 Lastige vraagstukken hanteren met behulp van narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek 439
11.5.3 Methodische bijdrage aan verbetering van veranderprocessen 440
11.6 Reflectie en bedenkingen 445
11.7 Gedachten voor verder onderzoek 448

English summary 451

Bijlagen 481

Bijlage 1 Variabelen in de vragenlijst 485
Bijlage 2 Brochure 495
Bijlage 3 Begeleidende brief 503
Bijlage 4 Datasets 505
Bijlage 5 Tabellen en ruimtelijke weergaven CATPCA-analyse 509
Bijlage 6 Voorbeelden van narratieven 525

Hoofdstuk 11

Doelstellingen, reflecties en bedenkingen

11.1 Inleiding en overzicht van het hoofdstuk

Er wordt vaak geschreven dat veranderprocessen mislukken. Veel auteurs stellen dat maar liefst 70 procent van de veranderprocessen moeizaam verloopt (vgl. Boonstra, 2000; Bashein, Marcus & Riley, 1994; Davidson, 1993; Wall 2005). In deze studie heb ik geprobeerd er achter te komen of, waarom en wanneer tweede orde veranderprocessen lastig verlopen en hoe er iets aan gedaan kan worden. Ook heb ik onderzocht hoe dat 'moeizaam veranderen' samenhangt met allerlei factoren in de organisatie en met het denken over en de aanpak van veranderprocessen. Ik heb gekeken naar de samenhang met het handelen van actoren in organisaties zelf en de assumpties die het handelen beïnvloeden. Ten slotte heb ik de mogelijkheden onderzocht om tot verbetering, leren en nieuwe manieren van handelen te komen. In het eerste hoofdstuk van deze studie heb ik dertien, nauw met elkaar samenhangende, doelstellingen geformuleerd, verdeeld over drie categorieën:

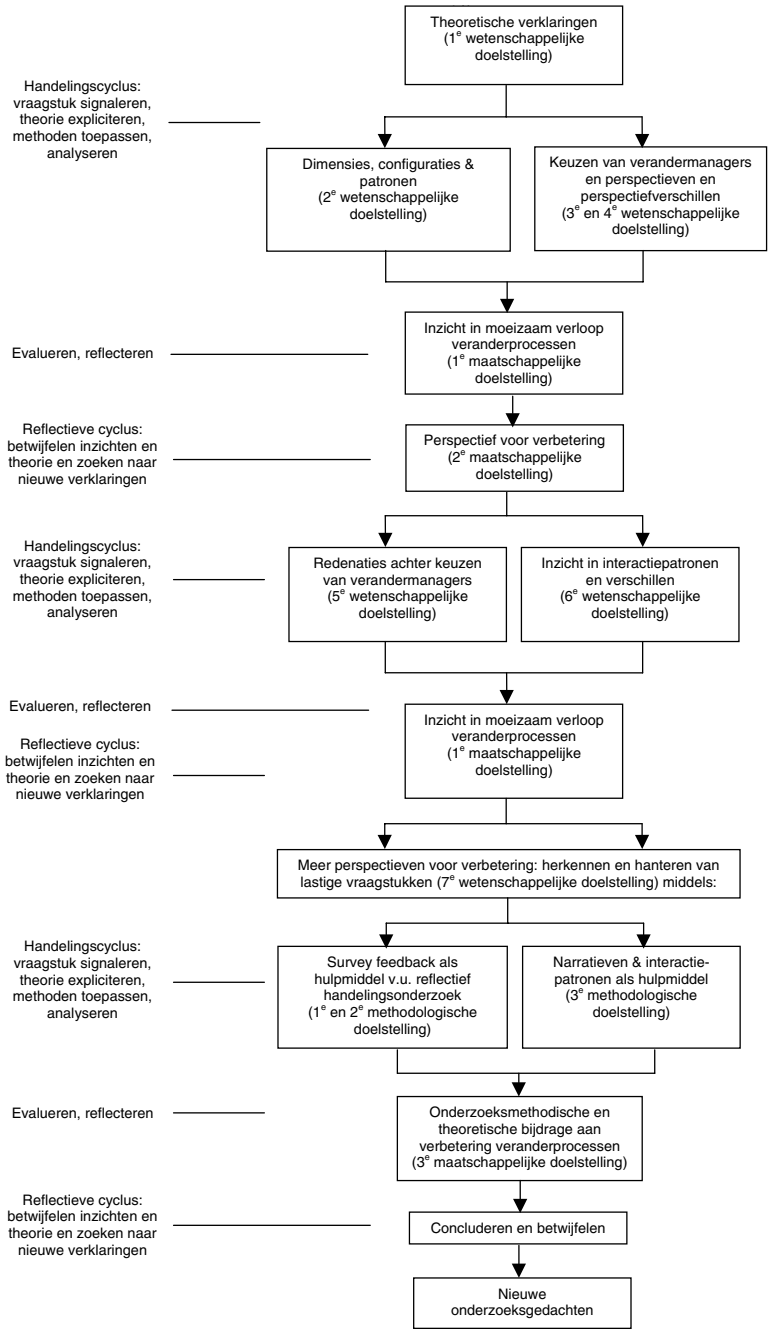
- Wetenschappelijke doelstellingen: het begrijpen van oorzaken en achtergronden van stagneren en falen van veranderingen en het verkrijgen van kennis over het aanpakken van vraagstukken in veranderprocessen.
- Methodologische doelstellingen: het toepassen en verder ontwikkelen van toepassingsgericht onderzoek naar het verloop van veranderprocessen.
- Maatschappelijke doelstellingen: onderzoek in de context van organiseren en veranderen en het daardoor leveren van een bijdrage aan het welslagen van veranderprocessen.

In dit afrondende hoofdstuk bespreek ik mijn belangrijkste inzichten. Ik heb er voor gekozen om de betooglijn van de studie leidend te laten zijn, eerder dan de puntsgewijze behandeling van de doelstellingen. De doelstellingen hangen immers sterk met elkaar samen. Figuur 11.1 laat zien volgens welke betooglijn de doelstellingen aan de orde komen. De figuur schetst tegelijkertijd de opzet van de studie en het proefschrift, volgens de cycli van reflectief handelingsonderzoek. Dit is een doorgaand proces van handelen, evalueren, reflecteren op gebruikte methoden, theorieën en achterliggende veronderstellingen, leren en nieuwe handelingswijzen ontwikkelen (Boonstra, 2000).

Het onderzoeken van de bruikbaarheid van reflectief handelingsonderzoek om veranderprocessen te begrijpen was één van de methodologische doelstellingen van deze studie. In deze introducerende paragraaf wordt zichtbaar hoe reflectief handelingsonderzoek leidend is in de opbouw van het hoofdstuk én hoe het de gehele opbouw van de studie heeft gekenmerkt. Een tweede reden om de betooglijn van de studie leidend te laten zijn was om de samenhang met de interpretatie van de bevindingen vast te houden. In dit hoofdstuk laat ik enkele van deze interpretaties, overwegingen en reflecties zien.

Ik geef een overzicht van de belemmeringen van veranderprocessen volgens enkele sociaal-wetenschappelijke verklaringen. Deze heb ik ruwweg in drie hoofdstromen ingedeeld: het organisatiekundige, het veranderkundige en het sociaal interpretatieve perspectief. Dit overzicht representeert tegelijkertijd de eerste wetenschappelijke doelstelling.

Mijn tweede, derde en vierde wetenschappelijke doelstellingen komen aan de orde in mijn toets op de bruikbaarheid van deze verklaringen. Deze toets bestond uit surveyonderzoek, case studies en naturalistic inquiry (onderzoek van interactieprocessen in de



Figuur 11.1: Structuur van het hoofdstuk

natuurlijke situatie (Erlandson et. al, 1993). Uit inzichten in dimensies, configuraties en patronen en in keuzen van verandermanagers wordt duidelijk of en hoe organisatie- en veranderkundige verklaringen bijdragen aan inzicht in de belemmeringen voor veranderprocessen. Uit inzichten in perspectieven en perspectiefverschillen wordt de bijdrage van sociaal interpretatieve verklaringen aan het begrip voor het moeizaam verloop van veranderprocessen duidelijk. Samen representeren ze de eerste handelingscyclus.

De vijfde en zesde wetenschappelijke doelstellingen komen aan de orde in de reflectie op de inzichten uit de survey en uit case studies. Deze roepen nieuwe vraagstukken op: waarom maken verandermanagers bepaalde keuzen? Hoe komen deze tot stand? Om deze vragen te beantwoorden is nieuwe theorie, nieuw onderzoeksmateriaal en zijn nieuwe analysemethoden nodig. Dit nieuwe onderzoeksmateriaal geeft inzicht in redenaties achter keuzen en interactiepatronen. Met deze inzichten neemt begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen verder toe en is een tweede handelingscyclus doorlopen. Tegelijkertijd ontstaan, door reflectie op de bevindingen, nieuwe vraagstukken: welke alternatieve handelingsmogelijkheden zijn er om het verloop van veranderprocessen te verbeteren en lastige vraagstukken te hanteren? Hoe kan tot anders handelen gekomen worden? Een nieuwe reflectieve cyclus resulteert in een nieuwe onderzoeksvraag, in een keuze voor nieuwe theorie, in nieuwe methoden en daarmee in een derde handelingscyclus.

Drie methodologische doelstellingen laten zien hoe survey feedback, reflectief leren, narratieven en interactiepatronen als hulpmiddel toegepast kunnen worden in vastgelopen veranderprocessen (narratieven zijn verhalen met een bepaalde causaliteit; beschrijvingen van bepaalde situaties en het gevolg daarvan voor die situaties. Interactiepatronen zijn ingesleten manieren van omgaan met elkaar). Gezamenlijk beantwoorden deze doelstellingen de zevende wetenschappelijke doelstelling: herkennen en hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen. Het combineren van de inzichten hieruit en reflectie op deze uitkomsten resulteert in conclusies, maar ook in twijfels over de wijze waarop dergelijke methodieken zijn toegepast en over de bruikbaarheid ervan. Deze en andere twijfels en reflecties op de studie komen aan de orde in een laatste reflectieve cyclus. Zij zijn op hun beurt weer aanleiding tot het formuleren van nieuwe vragen voor toekomstig onderzoek.

11.2 Waarom veranderen lastig is: verklaringen uit theorie en onderzoek

In deze paragraaf komen verschillende verklaringen (uit theorie en uit onderzoek) voor het moeizame verloop van veranderprocessen aan de orde. Achtereenvolgens beschrijf ik de belemmeringen voor verandering vanuit drie theoretische benaderingen, patronen in veranderende organisaties en keuzen van verandermanagers voor een bepaalde veranderaanpak. Dan maak ik perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen zichtbaar en ga ik in op de gevolgen daarvan voor het proces. Ik eindig met een interpretatie en overzicht van factoren die ons kunnen helpen om te begrijpen en te verklaren waarom veranderen nog steeds lastig is.

11.2.1 Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen

De eerste wetenschappelijke doelstelling was inzicht te geven in theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. In de literatuur worden veel

verschillende verklaringen gegeven. Elk van deze verklaringen besteedt specifieke aandacht aan een ander kenmerk van veranderprocessen. Ik heb drie theoretische benaderingen onderscheiden, die ik organisatiekundige benaderingen, veranderkundige benaderingen en sociaal interpretatieve benaderingen heb genoemd.
Organisatiekundige benaderingen zoeken belemmeringen van veranderprocessen in verschillende organisatie-interne factoren, die buiten het handelen van de verandermanagers vallen. Het gaat hier om 'aspecten' van organisaties, zoals de organisatiedoelen en strategie, technologie, structuur, cultuur en leidinggeven, werk en politieke relaties (Tabel 11.1). Elk van deze aspecten is opgenomen in de vragenlijst die in deze studie gebruikt is.

Tabel 11.1: Belemmeringen voor veranderprocessen volgens organisatiekundige benaderingen

BELEMMERING	UITLEG
Organisatiedoelen en strategie	Duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen, duidelijkheid van hoe doelen behaald kunnen worden, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving.
Technologie	Beschikbaarheid van technische middelen, gebruik en begrip van technologie in het werk en steun van informatietechnologie bij de uitvoering van werkzaamheden.
Structuur	Regels en procedures, voorschriften voor de uitvoering van het werk, nadruk op ordelijk en systematisch werken, controle van het werk, wijze van besluitvorming.
Cultuur en leidinggeven	Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers, contact tussen leidinggevenden en medewerkers, vertrouwen in leidinggevenden, aandacht voor opvattingen medewerkers.
Werk	Loopbaanperspectief, inzet van kennis en vaardigheden, werkdruk, plezier in werk, waardering voor werk, contacten met collega's, afwisseling in het werk, arbeidsvoorwaarden.
Politieke relaties	Gerichtheid op afdelingsbelangen en eigen positie, competitie tussen afdelingen, de invloed van afdelingen.

Hoewel organisatiekundige verklaringen bijdragen aan het zicht op belemmeringen in veranderprocessen, worden die belemmeringen vaak aspectmatig bekeken, als zou één aspect in hoofdzaak verantwoordelijk zijn voor het lastige verloop van veranderingen (Hosking & Morley, 1991; Bennebroek Gravenhorst, 2002a). De procesaanpak en het handelen van verandermanagers worden buiten beschouwing gelaten. Het achterliggende paradigma, het cognitieve model van overtuigingen, vaardigheden en criteria dat we door persoonlijke ervaringen hebben ontwikkeld (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996), is functionalistisch. Oplossingen worden gezocht in het verbeteren van de effectiviteit van acties door externe sturing en controle. Deze sturing vindt plaats binnen de veronderstellingen van het paradigma van het verandermanagement, ofwel de overtuigingen, theorieën, vaardigheden en criteria die verandermanagers in en door persoonlijke ervaringen hebben ontwikkeld (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996): een monoparadigmatisch perspectief (vgl. Feltmann, 1984; Wierdsma, 2004).

Veranderkundige perspectieven zoeken belemmeringen voor veranderprocessen in de keuze van verandermanagers voor een veranderaanpak en hun handelen in veranderprocessen. Belemmeringen voor verandering worden gezocht in de koers of doelen van veranderingen, technologie, informatie over veranderingen, spanningen, timing, creëren van draagvlak, de rol van het verandermanagement en de rol van lijnmanagers (Tabel 11.2).

Tabel 11.2: Belemmeringen voor veranderprocessen volgens veranderkundige benaderingen

BELEMMERING	UITLEG
Veranderkoers	Duidelijkheid veranderkoers, overeenstemming over koers, duidelijkheid over de wijze van realiseren koers, veranderingen helpen koers te realiseren.
Technologie in veranderproces	Tevredenheid over verloop van realisatie technische veranderingen, capaciteit voor technische veranderingen, overleg en afstemming met degenen die aan technische verandering werken, bijdrage van technologie.
Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie.
Spanningen	Afwezigheid van spanningen tussen en binnen afdelingen en afwezigheid van hinderende druk op de bestaande cultuur.
Timing	Overzichtelijkheid van gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid van stappen in het proces, tijd voor verschillende stappen, tijd voor acceptatie van veranderingen.
Draagvlak creëren	Tevredenheid over mogelijkheden voor bijsturing veranderingen, aandacht voor ideeën organisatieleden, trainingen en cursussen, mogelijkheden voor bespreken van ervaringen, betrekken afdelingen en ondernemingsraad, steun vanuit de top.
Rol van verandermanagers	Tevredenheid over verandermanagers, overleg met verandermanagers, begeleiding veranderingen door verandermanagers, aandacht voor belangentegenstellingen, aandacht voor helder krijgen problemen.
Rol van lijnmanagers	Tevredenheid over begeleiding van uitvoering veranderingen door leidinggevenden, letten op belangentegenstellingen binnen afdelingen, afstand nemen oude situatie, medewerkers betrekken bij de uitvoering, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor oplossing van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers.

Veranderkundige benaderingen kunnen bruikbare verklaringen bieden voor een moeizaam verloop van veranderprocessen, door de aandacht die ze besteden aan een goede procesaanpak en het betrekken van organisatieleden in het proces. Oplossingen worden gezocht in de keuze voor andere veranderaanpakken en in andere manieren van sturen van veranderingen. Daarmee kunnen ze resulteren in andere manieren van handelen, maar het denkkader achter het handelen wordt niet bijgesteld. Verschillende paradigma's worden naast elkaar gehanteerd. Daarmee representeren veranderkundige benaderingen een multiparadigmatisch perspectief (vgl. Feltmann, 1984).

Sociaal interpretatieve benaderingen verklaren het problematisch verloop van veranderprocessen uit interactieprocessen tussen betrokken organisatieleden en de assumpties, perspectiefverschillen en handelingspatronen die daarin zichtbaar worden. Gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen volgens deze benaderingen een rol in keuzen van actoren in veranderprocessen, zoals in de keuze voor een specifieke veranderstrategie. Waar veranderkundige benaderingen zich vooral

richten op keuzen en het daadwerkelijke handelen, richten sociaal interpretatieve perspectieven zich dus op assumpties die het handelen beïnvloeden en op gevolgen van het handelen, die assumpties bekrachtigen of ter discussie stellen. Door assumpties te verzamelen en betekenis te geven aan deze assumpties en de achterliggende paradigma's kunnen vraagstukken worden opgelost. Vanuit sociaal interpretatieve perspectieven wordt niet gedacht vanuit een specifiek paradigma, maar paradigma's worden zichtbaar en bespreekbaar gemaakt: een metaparadigmatisch perspectief (Feltmann, 1984; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

In deze studie gebruik ik elk van de theoretische benaderingen. Ze dragen op verschillende manieren bij aan begrip van het vastlopen van veranderprocessen:

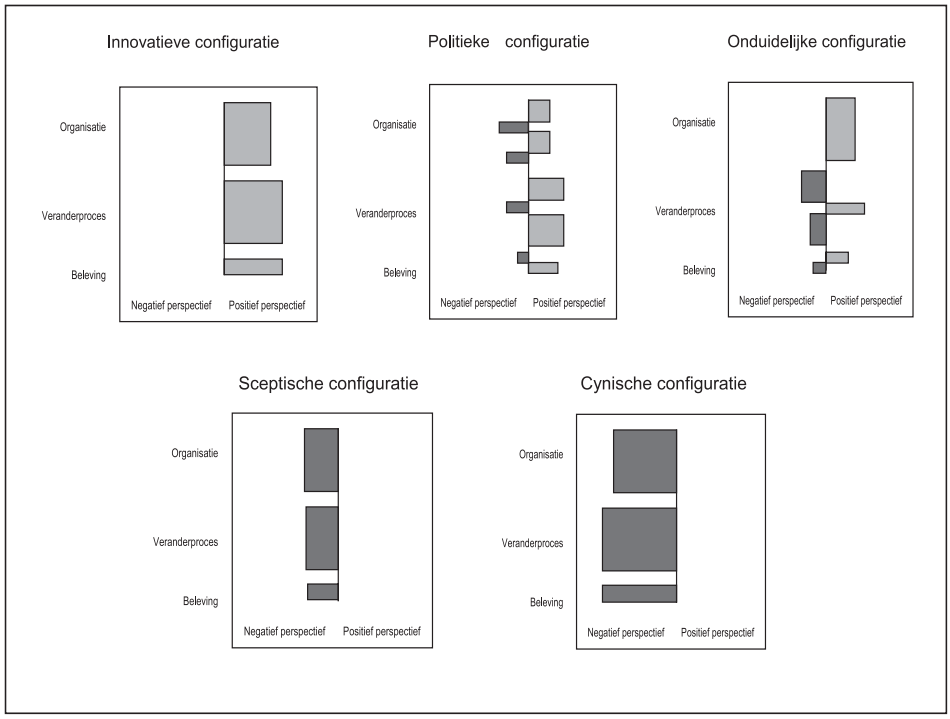
1. Ze dragen bij aan conceptuele helderheid. Zichtbaar maken van conceptuele verschillen draagt bij aan begrip van problemen in organiseren, veranderen en leren.
2. Ze spiegelen paradigma's en laten daardoor een wereld van verschil zien in achterliggende veronderstellingen. Het kennen van deze veronderstellingen helpt om de achterliggende gedachten van verklaringen voor belemmeringen voor verandering te begrijpen.
3. Het conceptuele framework dat verandermanagers hanteren heeft implicaties voor het handelen en de keuzes die zij maken. Het kennen van het framework helpt bij het begrijpen van veranderdynamiek: het geeft inzicht in de wijze waarop mensen in organisaties omgaan met problemen en veranderingen. Kennis hiervan draagt bij aan het creëren van mogelijkheden voor verandering en leren, het construeren van nieuwe werkelijkheden en het maken van een bewuste en doordachte keuze voor een specifieke benadering (vgl. Boonstra, 2004).

11.2.2 Dimensies, configuraties en patronen in veranderprocessen

Een tweede wetenschappelijke doelstelling was om inzicht te krijgen in patronen en wetmatigheden in veranderprocessen. Het surveyonderzoek uit het vierde hoofdstuk heeft inzicht gegeven in zulke patronen en wetmatigheden. Twee dimensies zijn uit de data zichtbaar geworden. Ook werd duidelijk hoe scores op variabelen en bepaalde groepen verdeeld zijn over deze twee gecontrasteerde dimensies. De twee dimensies blijken een groot deel van de variatie in verschillen tussen groepen, organisaties of veranderprocessen te kunnen verklaren en verbanden tussen variabelen en groepen zichtbaar te kunnen maken. Clusters van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering zijn achterhaald en gerelateerd aan de twee dimensies. Zo is inzicht ontstaan in verandercontexten en in keuzes van verandermanagers in bepaalde verandercontexten voor een specifieke veranderaanpak. Ten slotte hebben de analyses inzicht opgeleverd in perspectieven en perspectiefverschillen van organisatieleden op kenmerken van de veranderaanpak, veranderstrategieën en verandercontexten. De twee dimensies zijn:

1. De dimensie 'verandervermogen'. Verschillende kenmerken van organisaties en veranderprocessen hangen sterk met deze dimensie samen. Datzelfde geldt voor de uitkomstverwachting, de verwachte kans van slagen en de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen.
2. De dimensie 'beheersingsgerichtheid'. Variabelen die sterk met deze dimensie samenhangen zijn een strakke structuur, een planmatige aanpak van veranderingen, een projectmatige sturing, politiek gedrag en spanningen. Ook de grootte van de organisatie en het aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van

veranderingen, hangt samen met de beheersingsgerichtheid. Datzelfde geldt voor de mate waarin organisatieleden veranderingen merken in het werk en de duur van het veranderproces. Ook bleken leeftijd, het aantal jaren dat organisatieleden werkzaam zijn in de organisatie, sector en de functie van de respondent samen te hangen met beheersingsgerichtheid.



Figuur 11.2: Configuraties in veranderende organisaties

Analyse van clusters van organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen en van de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor verandering leverde vijf veranderconfiguraties op. Onder configuraties versta ik archetypische profielen van organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen en beleving van verandering. Deze vijf zijn de innovatieve veranderconfiguratie, de politieke veranderconfiguratie, de onduidelijke veranderconfiguratie, de sceptische veranderconfiguratie en de cynische veranderconfiguratie (Figuur 11.2):

Innovatieve veranderconfiguraties worden gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op organisatiekenmerken (profiel linksboven in Figuur 11.1, bovenste naar rechts wijzend blok). Innovatieve veranderconfiguraties kennen duidelijke doelen en relatief weinig strakke procedures, een prettige cultuur, een goede relatie met leidinggevenden en relatief weinig politiek gedrag. De (positieve) context wordt gereflecteerd in de perspectieven op het veranderproces (middelste naar rechts wijzend

blok): innovatieve veranderconfiguraties kennen een heldere veranderkoers, afwezigheid van spanningen, een juiste timing en heldere stappen in veranderingen en groot draagvlak voor veranderingen onder organisatieleden. Ook is er vertrouwen in het verandermanagement en in de begeleiding door leidinggevenden. De steun en inzet en de uitkomstverwachting zijn beide hoog (onderste naar rechts wijzend blok). Innovatieve veranderconfiguraties vinden we onder ongeveer 21 procent van de respondenten.

In *politieke veranderconfiguraties* zijn organisatieleden niet negatief over het veranderproces, maar de verwachtingen zijn evenmin erg hoog gespannen. Desondanks zijn mensen relatief bereid om een bijdrage te leveren aan dit proces. Over organisatiekenmerken zijn organisatieleden gematigd positief. Politieke veranderconfiguraties kennen een strakke structuur, regels en voorschriften en een politiek getinte handelingswijze. Er is sprake van een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen met macht en van spanningen in veranderingen. We vinden deze configuraties onder een kwart van de respondenten.

In *onduidelijke veranderconfiguraties* hebben organisatieleden een gematigd positief perspectief op organisatiekenmerken. Tegelijkertijd is er een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Context en veranderpatroon hangen in dit patroon dus niet expliciet met elkaar samen. Organisatieleden zijn weinig op de hoogte van de bedoeling van veranderingen en worden er weinig bij betrokken. Desondanks roepen veranderingen weinig spanningen op en is de uitkomstverwachting positief. Hoewel de uitkomstverwachting positief is, is de inzet voor veranderingen laag. De reden daarvoor is waarschijnlijk de minimale betrokkenheid van organisatieleden bij het proces. Mensen in deze organisaties lijken zich weinig zorgen te maken: 'Ze doen maar, het komt wel goed'. In deze configuratie vinden we achttien procent van de respondenten.

Sceptische veranderconfiguraties worden gekenmerkt door een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Er is hier relatief weinig aandacht voor de veranderaanpak. Organisatieleden ervaren onduidelijkheid, er leven spanningen rond veranderingen en er wordt tijdsdruk gevoeld. Ook is er weinig draagvlak voor veranderingen en weinig vertrouwen in het verandermanagement en in leidinggevenden. Er is een gematigd negatief perspectief op organisatiekenmerken. Organisaties in dit patroon worden gekenmerkt door een relatief starre context die wordt gereflecteerd in regels en procedures. Politiek gedrag en uitoefening van belangen zijn hier niet vreemd. De uitkomstverwachting is gematigd negatief en er is relatief weinig steun en inzet voor veranderingen. Het gaat hier om 23 procent van de respondenten.

Cynische veranderconfiguraties worden gekenmerkt door sterk negatieve perspectieven van organisatieleden op zowel organisatiekenmerken als kenmerken van het veranderproces. Context en veranderpatroon hangen in deze configuratie sterk samen: de organisatie wordt gekenmerkt door onduidelijke doelen, een strakke structuur, een negatief beleefde cultuur en negatieve perspectieven op het leidinggeven en het werk. Ook kent de configuratie politiek gedrag, hetgeen tot uiting komt in gerichtheid op eigenbelangen. Er is weinig aandacht voor het proces van veranderen. Zo is er sprake van onduidelijkheid, spanningen tussen groepen en individuen, tijdsdruk, een gebrek aan draagvlak en een gebrek aan vertrouwen in het handelen van de verandermanagers en de begeleidende rol van leidinggevenden. Organisatieleden hebben een lage uitkomstverwachting en steun voor veranderingen is afwezig. Dertien procent van de respondenten valt in de cynische configuratie.

Projectie van de configuraties op de gecontrasteerde dimensies laat zien dat ze ieder een unieke positie innemen op de dimensie verandervermogen en de dimensie beheersingsgerichtheid. Daardoor kunnen ze worden gerelateerd aan veranderstrategieën, aan verschillende contextkenmerken en aan sectoren. Wanneer we de configuraties aan deze kenmerken relateren, worden vijf archetypische profielen van veranderconfiguraties, strategieën, contextkenmerken en sectoren (vgl. Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Greenwood & Hinings, 1993) zichtbaar. Elk van deze patronen herbergt een specifieke en unieke combinatie van configuraties, veranderstrategieën en organisatiecontexten die we vooral vinden in specifieke sectoren. De patronen hangen sterk samen met de veranderconfiguratie. Daarom heeft elk patroon eenzelfde benaming gekregen als de bijbehorende configuratie. Respectievelijk gaat het om het innovatieve patroon, het politieke patroon, het onduidelijk veranderproces patroon, het sceptische patroon en het cynische patroon (Tabel 11.3).

Tabel 11.3: Samenhang van verandervermogen, veranderstrategieën, organisatiekenmerken en sectoren in patronen

Innovatief patroon	Politiek patroon	Onduidelijk patroon	Sceptisch patroon	Cynisch patroon
Innovatieve configuratie 21%	***Politieke configuratie 25%***	***Onduidelijke configuratie 18%***	***Sceptische configuratie 23%***	***Cynische configuratie 13%***
- Goed functionerende organisatie - Goed aangepakt veranderproces - Hoge uitkomstverwachting - Hoog % succes-verwachting - Hoge steun en inzet	- Starre organisatie, veel politiek gedrag - Veel spanningen in veranderproces - Gematigde uitkomstverwachting - Hoog % succes-verwachting - Wens tot invloed	- Redelijk functionerende organisatie - Onduidelijk veranderproces - Redelijke uitkomstverwachting - Redelijk % succesverwachting - Weinig steun en inzet	- Slecht functionerende organisatie - Onhandig aangepakt veranderproces - Lage uitkomstverwachting - Gematigd % succesverwachting - Geen steun en inzet	- Onder druk functione-rende organisatie - Slecht aangepakt veranderproces - Zeer lage uitkomstverwachting - Laag % succes-verwachting - Weerstand en verzet
Hoog verandervermogen	**Beperkt verandervermogen**	**Gering verandervermogen**	**Laag verandervermogen**	**Zeer laag verandervermogen**
Interactieve veranderstrategie	***Programmatische strategie***	***Onderhandelingsstrategie***	***Planmatige strategie met macht***	***Machtsstrategie***
- Interactieve strategie met veel inbreng van medewerkers via dialoog en onderhandeling met een zekere sturing via planmatige aanpak	- Planmatige strategie met zekere mate van inbreng van medewerkers via onderhandeling en tijdens het invoeringsproces.	-Vooral onderhandelingsstrategie met onduidelijke toekomstvisie en onduidelijke sturing door top.	- Vooral planmatige strategie met machtsuitoefening door top en met geringe inbreng van medewerkers	- Vooral machtsstrategie door top met weinig inbreng medewerkers
Adhocratische organisaties	***Arena organisaties***	***Kennisorganisaties***	***Beheersingsgerichte bureaucratie***	***Professionele bureaucratie***
- Open voor omgeving - Soepele structuur - Kleine zelfstandige eenheden - Veel autonomie	- Onder invloed van omgeving - Veel politiek in starre structuur - Spanningen tussen eenheden	- Open voor omgeving - Soepele structuur - Weinig politiek gedrag - Veel autonomie	- Gesloten voor omgeving - Rigide structuur - Veel onderlinge competitie - Gebrek aan autonomie	- Gesloten voor omgeving - Losse structuur - Kleine zelfstandige eenheden - Hoge mate van autonomie

Innovatief patroon	Politiek patroon	Onduidelijk patroon	Sceptisch patroon	Cynisch patroon
Adhocratische organisaties - Kleinschalige veranderingen	***Arena organisaties*** - Veel autonomiestreven - Omvangrijke veranderingen	***Kennisorganisaties*** - Kleinschalige veranderingen	***Beheersingsgerichte bureaucratie*** -Gebrek aan autonomie - Grote en langdurige veranderingen	***Professionele bureaucratie*** - Omvangrijke veranderingen
Sectoren - Kleinere organisaties in zakelijke en kennisintensieve dienstverlening - Industriële en voedselproducerende bedrijven	***Sectoren*** - Middelgrote organisaties in zakelijke en financiële dienstverlening - Centrale overheidsorganisaties - Lokale overheidsorganisaties - Gezondheidszorginstellingen	***Sectoren*** - Organisaties in de IT-branche - Organisaties in zakelijke en niet-commerciële dienstverlening dienstverlening - Kleinere zelfstandige organisaties in onderwijs	***Sectoren*** - Grote organisaties in financiële dienstverlening en gezondheidszorg - Centrale overheidsorganisaties - Grote uitvoerende overheidsorganisaties - Omvangrijke nutsorganisaties	***Sectoren*** - Omvangrijke onderzoek- en onderwijsinstellingen - Niet-commerciële dienstverlenende organisaties

Innovatief patroon

Bij het innovatief patroon gaat het om goed functionerende organisaties en goed aangepakte veranderprocessen met een hoge uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Er worden vooral interactieve veranderstrategieën gehanteerd, gekenmerkt door grote inbreng van medewerkers en gecombineerd met een zekere sturing via een planmatige strategie. Veranderingen zijn kleinschalig. De organisaties kunnen worden getypeerd als adhocratisch: ze zijn veelal klein, zelfstandig, bewegen zich in de zakelijke en kennisintensieve dienstverlening, maar ook in de industrie en voedselproductie. Ze staan open voor de omgeving en worden gekenmerkt door een soepele structuur en veel autonomie in het werk.

Politiek patroon

In dit patroon worden organisaties gekenmerkt door een relatief starre organisatie, veel politiek gedrag, een beperkt verandervermogen en spanningen door veranderingen. Opmerkelijk is de relatief hoge uitkomstverwachting. Er wordt vooral planmatig veranderd, maar er is ook aandacht voor inbreng van medewerkers tijdens de invoering via onderhandeling, dialoog en programmatisch veranderen. De organisatie kan worden getypeerd als de arena-organisatie. Ze staat onder invloed van de omgeving en wordt gekenmerkt door een streven naar autonomie en spanningen vanwege de omvang van veranderingen. Het gaat in het politieke patroon vooral om middelgrote organisaties in de zakelijke en de financiële dienstverlening en om centrale en lokale overheidsorganisaties.

Onduidelijk patroon

In dit patroon worden organisaties gekenmerkt door een gering verandervermogen. De organisatie functioneert redelijk, maar veranderingen roepen onduidelijkheid op. Er is weinig inzicht in de koers of doelen van veranderingen. Er wordt weinig informatie verstrekt over veranderingen en er is twijfel over de aanpak en begeleiding van verande-

ringen. De uitkomstverwachting is redelijk, maar er is weinig inzet voor het onduidelijke proces. Ook de gehanteerde veranderstrategie is onduidelijk, hoewel enig gebruik wordt gemaakt van onderhandelingsstrategieën. De organisatie kan worden getypeerd als kennisorganisatie. Ze staat open voor de omgeving, kent een soepele structuur, autonomie in het werk en weinig politiek gedrag. Veranderingen zijn kleinschalig van aard en organisaties bewegen zich in de IT-branche, de zakelijke dienstverlening en het onderwijs.

Sceptisch patroon

Het sceptische patroon wordt gekenmerkt door een laag verandervermogen. Organisatiekenmerken worden negatief beoordeeld en de veranderingen worden onhandig aangepakt. De uitkomstverwachting is laag en er is geen steun en inzet voor veranderingen. De gehanteerde veranderstrategie is planmatig en er vindt enige machtsuitoefening door de top plaats. Er is weinig aandacht voor inbreng van medewerkers in het proces. De organisatie kan worden getypeerd als beheersingsgerichte bureaucratie. Ze is gesloten voor de omgeving, kent een rigide structuur. Deze uit zich in strakke regelgeving die de autonomie van organisatieleden beperkt. Daarnaast wordt de organisatie gekenmerkt door politiek gedrag. Veranderingen zijn omvangrijk en langdurig. Het gaat hier vooral om organisaties in de financiële dienstverlening, in centrale maar ook uitvoerende overheidsorganisaties en omvangrijke nutsbedrijven.

Cynisch patroon

Het cynische patroon wordt gekenmerkt door een zeer laag verandervermogen. De organisatie functioneert niet goed en veranderingen worden slecht aangepakt. De uitkomstverwachting is zeer laag en steun en inzet voor veranderingen ontbreekt. De dominante veranderstrategie is de machtsstrategie. Inbreng van medewerkers is er niet. De organisatietypering is die van de professionele bureaucratie: een grote, gesloten organisatie waar hoogopgeleide professionals werken. Zij kennen in het eigen werk redelijke autonomie in kleine(re) relatief zelfstandig functionerende eenheden. Veranderingen zijn omvangrijk en het gaat hier vooral om grote onderzoek- en onderwijsinstellingen en ook wel om grote organisaties in de gezondheidszorg.

11.2.3 Keuzen van verandermanagers voor de aanpak van veranderprocessen en perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen

De derde en vierde wetenschappelijke doelstellingen waren inzicht te krijgen in de keuzen van verandermanagers voor een veranderaanpak en in perspectiefverschillen van actoren op veranderprocessen. Naast verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren en verschillende soorten veranderprocessen, blijkt er verschil te bestaan in perspectieven van actoren uit verschillende hiërarchische geledingen op de gehanteerde veranderstrategie.

Zo zijn *directieleden* positief over de wijze waarop zij zelf veranderingen aanpakken. Ze zijn ervan overtuigd veel aandacht te geven aan ieders perspectief en een goede procesaanpak. De uitkomstverwachting van directieleden is hoog en ze veronderstellen dat er veel steun is voor (hun eigen) veranderplannen. Ook leden van het *hoger management* zijn overwegend positief over veranderingen en de aanpak daarvan. Zij beschouwen veranderingen eveneens als interactief vormgegeven. *Middenkader-managers* zijn gematigder over de aanpak van de veranderingen en het verandervermogen dan directieleden en hogere managers, maar positiever dan medewerkers. Waarschijnlijk stelt hun positie hen

in staat meer invloed uit te oefenen op veranderingen en mee te sturen in de realisatie ervan. Ze ervaren vooral planmatige veranderstrategieën. *Stafleden* zijn gematigd over het verandervermogen en de veranderaanpak en ervaren vooral planmatige strategieën. *Consultants* herkennen geen van de veranderstrategieën overduidelijk in het handelen van het verandermanagement, ook al maken zij daar zelf vaak deel van uit. Zij zien veranderingen als enigszins planmatig gestuurd en signaleren onderhandeling, maar beschouwen veranderingen als weinig interactief van aard. *Uitvoerende medewerkers* lijken buiten veranderingen te staan en herkennen weinig van elk van de veranderstrategieën. Zij zien veranderingen nog het meest als planmatig vormgegeven. *OR-leden* ten slotte bekritiseren de aanpak van veranderingen het meest. Zij signaleren politiek gedrag en hebben in hun rol te maken met invloedsuitoefening, belangenconflicten en competitie. Veranderingen worden volgens hen planmatig en volgens een machtsperspectief aangepakt en er wordt enigszins onderhandeld over wensen en belangen van organisatieleden (zie Tabel 11.4; ++ duidt veel toegepaste strategieën aan, -- juist weinig toegepaste strategieën).

Tabel 11.4: Gebruik van veranderstrategieën volgens verschillende actorgroepen in veranderende organisaties

	Macht	Planmatig	Onderhandelen	Programmatisch veranderen	Dialoog
Directie	– –	++	++	++	++
Hoger management	–	++	++	++	+
Middenkader management	0	++	+	+	+
Staf	0	++	+	+	+
Uitvoerenden	0	++	+	0	–
Consultants	0	+	+	0	–
OR[33]	+	++	+	–	– –

Over het algemeen geldt dat degenen die een actieve, sturende rol vervullen in veranderingen, positiever zijn over veranderingen en de veranderaanpak dan degenen die veranderingen 'ondergaan'. Directieleden en hoger managementleden vinden aandacht geven aan dialoog, onderhandeling en programmatisch veranderen belangrijk. Hun handelen wordt door organisatieleden echter anders ervaren. Wanneer de top het initiatief neemt tot veranderingen, worden volgens medewerkers vooral planmatige veranderstrategieën gekozen, die ook wel eens op machtsdenken zijn gebaseerd. De interactieve strategieën die verandermanagers beweren toe te passen, worden door medewerkers niet ervaren.

De inzichten uit survey en casestudies laten een discrepantie zien tussen de *espoused theory,* ofwel de praattheorie van het topmanagement en hun *theory in use,* ofwel het daadwerkelijke handelen (Argyris, 2004). Hoe meer gevestigd de positie van het managementlid, hoe sterker deze tegenstelling. Hoewel het hier gaat om oordelen

33 Aantal OR-leden niet representatief

van actoren over wat er in de praktijk gebeurt in plaats van om een maat voor het werkelijke handelen, geven de oordelen een indruk van het handelen dat plaatsvindt en de tegenstellingen die daarin bestaan. Bovendien representeren ze interpretaties van gedrag en beïnvloeden ze de manier waarop actoren naar elkaar kijken en met elkaar omgaan. Sturend handelen vanuit machtsoverwegingen werkt niet. Interactieve aanpakken hangen samen met een hoge uitkomstverwachting en steun en inzet. Desondanks handelt het hoogste verandermanagement veel vaker sturend dan zij zelf denkt te doen. Verandermanagers lijken daarmee te handelen vanuit functionalistische denkwijzen, die ertoe leiden dat er veelal wordt teruggegrepen naar aloude 'oplossingen'.

11.2.4 Inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen

De eerste maatschappelijke doelstelling is te achterhalen waarom veranderen lastig is. Vanuit een organisatiekundig perspectief zijn uit het voorgaande verschillende bruikbare verklaringen zichtbaar geworden:

1. Een heldere strategische koers draagt bij aan het schetsen van een duidelijk toekomstbeeld voor de organisatie. Een heldere strategische koers hangt positief samen met het de succesverwachting van veranderprocessen. Helder beleid en goed afgestemde strategie helpen actoren in organisaties anticiperen op veranderingen in de omgeving.
2. Datzelfde geldt voor de aard van de organisatiecultuur. Een als prettig beleefde cultuur, eenheid, initiatief, teamontwikkeling, interdisciplinaire samenwerking en een goede relatie met leidinggevenden hangen samen met een positief ingeschatte uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Ontbreken hiervan hangt samen met een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen of weerstand tegen verandering.
3. Een grote werktevredenheid hangt eveneens samen met een positieve uitkomstverwachting en een grote steun en inzet voor veranderingen.
4. Ook de organisatiestructuur blijkt een rol te spelen in het succes van veranderprocessen. Een rigide mechanische structuur met sterke taakspecialisatie, strakke taakomschrijvingen en hiërarchische controlemechanismen en communicatiestromen blijkt samen te hangen met een lage uitkomstverwachting en een lage steun en inzet voor veranderingen. Een bureaucratisch mechanistische organisatieopbouw, regels en procedures, taakspecialisatie en hiërarchie belemmeren een soepel verloop van veranderingen.
5. Sterke belangenverstrengelingen en verschillende belangengroeperingen die invloed uitoefenen op het veranderproces om eigen belangen, doelen en posities te waarborgen, coalities vormen en weerstand uitoefenen, kunnen veranderingen eveneens hinderen. Dat geldt bijvoorbeeld wanneer verandering een bedreiging vormt voor bestaande macht en invloed van bepaalde organisatieleden en zij grijpen naar machtsmiddelen.
6. Ten slotte blijkt technologie en de toepassing daarvan in organisaties bij te dragen aan het succes van veranderprocessen door de ondersteuning die informatietechnologie kan bieden bij uitwisselen en communiceren.

Organisatiekundige benaderingen lijken daarmee bruikbare verklaringen te bieden voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Deze inzichten alleen bieden echter onvoldoende mogelijkheden om het moeizaam verloop van veranderingsprocessen te

begrijpen en verklaren. Contexten en vraagstukken blijken in verschillende organisaties sterk van elkaar te verschillen. Verschillende organisaties opereren binnen verschillende contexten en hebben met verschillende vraagstukken te maken. Dat maakt het zoeken naar hèt probleem en dé oplossing weinig zinvol. Aanhangers van integrale benaderingen beweren dat organisatiekenmerken samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dergelijke beweringen worden door deze studie onderschreven. Mensen, cultuur, structuur en beleid zijn geen op zichzelf staande aspecten of te isoleren entiteiten waarop gestuurd kan worden. Zij vormen samenhangende patronen. Belemmeringen in organisatiestructuur hangen samen met belemmeringen in de cultuur van de organisatie. Cultuur wordt gevormd door organisatiekenmerken, processen en gebeurtenissen en beïnvloedt weer de wijze waarop mensen reageren op processen en gebeurtenissen en beslissingen nemen. Zo beïnvloedt het ook invloedsuitoefening van individuen en machtsgroepen. Maar ook hiermee zijn we er nog niet.

Vanuit veranderkundige benaderingen wordt kritiek geuit op de neiging van verandermanagers om oorzaken van weerbarstigheid vooral in interne aspectverklaringen te zoeken, waarop 'gestuurd moet worden'. Naar het eigen handelen, het proces van veranderen en naar processen van interactie tussen actoren wordt niet gekeken. Het gevolg is een mechanisch en daardoor levenloos perspectief op veranderen. Het moeizaam veranderen is juist te wijten aan deze keuzes van verandermanagers: de wijze waarop veranderprocessen worden aangepakt, gestuurd en gemanaged. Deze studie laat het volgende zien:

1. Extern georiënteerde doelen, een open houding naar de omgeving, een helder toekomstperspectief en een gedeeld verlangen om deze toekomstperspectieven te bereiken verschaffen de impuls en het enthousiasme dat nodig is voor succesvolle verandering. Intern gerichte doelstellingen en een gesloten houding naar de omgeving daarentegen hangen samen met een lage uitkomstverwachting en lage steun en inzet voor veranderingen.
2. Interactieve veranderstrategieën (zoals dialoog, onderhandeling en programmatisch veranderen) dragen bij aan een positieve uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Een decentrale en gedifferentieerde realisatie van veranderingen door middel managers en medewerkers, commitment van medewerkers en middelmanagers door wederzijdse uitwisseling van ideeën en informatie en gelijke bijdragen aan verandering door medewerkers en managers hangen samen met een hoge uitkomstverwachting.
3. Sterk topdown opgelegde veranderprocessen, al dan niet gecombineerd met een sterk planmatige aanpak, hangen samen met een lage uitkomstverwachting en een lage steun en inzet. Vooral wanneer organisatieleden weinig of niet zijn betrokken bij veranderingen, maar deze wel consequenties hebben voor hun werk, blijken veranderingen moeizaam te verlopen. Een van boven opgelegde organisatieverandering, waarbij middenkader-managers de verantwoording voor het uitvoeren van het project toegeschoven krijgen, resulteert in een gebrek aan herkenning in de genomen beslissingen. Het gevolg is een lage uitkomstverwachting en een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen.
4. Een duidelijke veranderstrategie geïmplementeerd op een stapsgewijze manier, met duidelijke doelen, een heldere planning en doordachte timing van de stappen in het proces kan eveneens bijdragen aan het succes van een veranderproces, wanneer deze gecombineerd wordt met interactieve veranderstrategieën.

Ook laten de case studies het volgende zien:

5. Het initiatief tot veranderen wordt uitsluitend genomen door degenen hoger in de hiërarchie. Medewerkers spelen geen rol in het initiëren van veranderingen. Het hogere management neemt eveneens de leidende rol in de aanpak van veranderingen.
6. Communiceren in veranderingen blijkt in de case organisaties vooral gericht op het verschaffen van informatie over de plannen en op overtuiging van medewerkers van de noodzaak van veranderingen.
7. Wanneer medewerkers wel worden betrokken, gebeurt dit via bijvoorbeeld luistersessies of werkgroepen. Het perspectief van de top blijft doorslaggevend.
8. Consultants blijken in de case studies weinig interactie met medewerkers te zoeken. Wanneer wel interactie plaatsvindt, worden beslissingen desondanks naderhand door het verandermanagement en de consultants genomen. Consultants lijken binnen de sturingskaders van het verandermanagement te handelen. Zij stellen sturend of planmatig handelen niet ter discussie of denken wellicht vanuit dezelfde kaders en handelen van daaruit sturend.
9. Een strakke structuur, voorschriften en regels en politieke relaties zoals we die vinden binnen arena- of bureaucratische organisaties, hangen samen met een planmatig aangepakt proces, systematische sturing, toepassing van macht, moeizaam verlopende samenwerking en moeizame communicatie in het veranderproces. Perspectieven op verandering zijn hier sceptisch. Het blijkt binnen deze organisaties echter mogelijk om lokaal vanuit de basis van de organisatie innovatieve initiatieven te ontwikkelen. Deze kleinschalige veranderinitiatieven worden door medewerkers positief geëvalueerd, maar vinden slechts moeizaam steun bij de top en ondersteunende afdelingen.

De bovenstaande punten suggereren de dominantie van een klassiek organisatieconcept met een scheiding tussen denken en doen en gekenmerkt door entitatief denken en positioneel handelen in Nederlandse organisaties in verandering. De case studies leverden voorts de volgende aanvullende inzichten op:

10. Een projectorganisatie blijkt in de case organisaties niet automatisch een groter draagvlak voor veranderingen op te roepen onder medewerkers. Hier beslist nog steeds een relatief selecte groep en de grote meerderheid wordt buitengesloten. Veranderen via een projectorganisatie sluit, wanneer op deze wijze vormgegeven, aan bij een klassiek concept van organiseren en veranderen.
11. Als veranderdoelen bijdragen aan het werk in het primaire proces, zijn organisatieleden positiever over veranderingen. Wanneer veranderingen nadelige gevolgen hebben voor het werk van medewerkers en zij het nut er niet van inzien, zijn zij negatief.
12. Structuurreorganisatie blijkt een negatief perspectief onder medewerkers op te roepen. Dergelijke reorganisaties verstoren het werk in het primaire proces en leiden tot een scheiding in taken en disciplines, opbreken van bestaande netwerken van werkrelaties, verwarring, afstemmings- en overdrachtsproblematiek, vertraging in het werkproces, irritatie en samenwerkingsproblematiek, eilanddenken en bureaucratisering.
13. Zelfs wanneer veranderdoelen worden onderschreven door medewerkers kan een discrepantie tussen de doelen en de aanpak van veranderingen scepsis oproepen.

Wanneer bijvoorbeeld de realisatie van zelfsturing planmatig en vanuit macht wordt aangepakt, leidt dit tot scepsis onder medewerkers.

14. In veranderprocessen hebben we te maken met verschillende externe stakeholders, bepaalde interrelaties met stakeholders en met achterliggende overtuigingen en redenaties van elk van de betrokken actorgroepen die interrelaties beïnvloeden. Deze kunnen een belemmerende factor vormen in veranderprocessen. De lijn naar de top kan te lang zijn. Er kan gebrek zijn aan tijd en aandacht van de top. Bepaalde veronderstellingen bij de top met betrekking tot beleid kunnen veranderingen hinderen. Overheidsmaatregelen kunnen veranderingen belemmeren door de invloed die ze hebben op het primaire proces in overheids- of aan de overheid gelieerde instellingen.

Veranderkundige benaderingen bieden dus eveneens bruikbare verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. De bovenstaande belemmerende factoren blijken direct samen te hangen met een gebrek aan inzet of 'weerstand tegen verandering'. Dat betekent dat ik in deze studie geen ondersteuning vind voor een gebrek aan inzet als psychologische eigenschap van mensen. Opmerkelijk is de dominantie van de planmatige aanpak. Dat suggereert dat veel managers in organisaties kiezen voor een klassieke, functionalistische manier van organiseren en veranderen. Verandermanagers zien verandering schijnbaar als een te plannen en sturen activiteit in plaats van als een proces, iets wat je samen doet. De vraag is of verandermanagers inderdaad vanuit een functionalistisch paradigma keuzen maken voor sturende aanpakken van veranderprocessen.

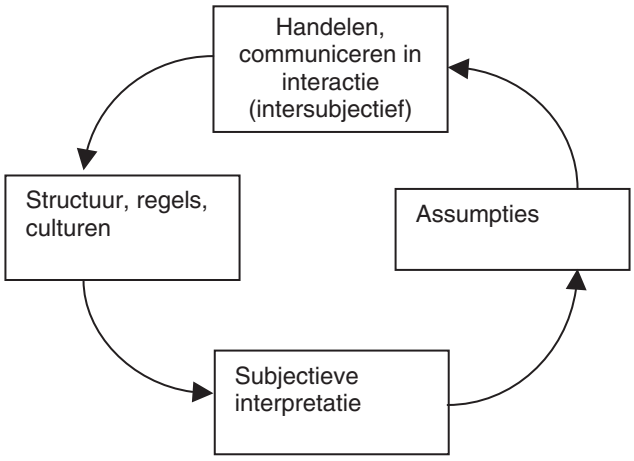
De steun voor zowel organisatiekundige als veranderkundige inzichten geeft aan dat organisatieverandering een complex proces is. De studie laat zien dat de aanpak van veranderingen samenhangt met organisatiekenmerken, maar ook met de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderprocessen. Uitsluitend kijken naar organisatiekenmerken betekent complexiteit ontkennen, maar datzelfde geldt ook voor uitsluitend redeneren vanuit veranderkundige inzichten. Deze inzichten zorgen er voor dat het nu langzamerhand duidelijk wordt waarom veranderen zo lastig is: er is sprake van meervoudigheid. Moeizaam veranderen hangt samen met organisatiekenmerken, veranderprocessen, strategische en institutionele contexten. Organisatiekenmerken, kenmerken van het veranderproces en de veranderstrategie zijn aan elkaar gerelateerd in samenhangende patronen. Ze vormen, samen met actoren in en rond organisaties, een context waarbinnen algemeen geldende regels, handelingswijzen en manieren van interacteren de keuze voor een veranderaanpak beïnvloeden. Organisatiekenmerken lijken het product van handelen van actoren in organisaties en tegelijkertijd voorspellers van toekomstig handelen. Daarbij maakt de context verschil: organisaties uit verschillende sectoren verschillen van elkaar in de aard en aanpak van veranderingen en in de problematiek die het proces met zich meebrengt. Wel is de aanpak van veranderprocessen beïnvloedbaar en biedt daardoor mogelijkheden voor verbetering. Gegeven de veelal planmatige aanpak van veranderingsprocessen is de vraag des te boeiender hoe actoren in veranderprocessen keuzes maken en waarom zij vaak kiezen voor een manier van handelen die weinig positief resultaat heeft.

Hiermee komen we op sociaal interpretatieve perspectieven. Deze zoeken oorzaken voor een moeizaam verloop van veranderprocessen in perspectiefverschillen, werkelijkheidsbeelden en handelingspatronen die zichtbaar worden in interactieprocessen

tussen betrokkenen. Volgens dergelijke benaderingen komt stagnatie voort uit verschillende werkelijkheidsbeelden die in interactie zijn gecreëerd en in stand blijven doordat interactie vooral binnen een groep plaatsvindt. Werkelijkheidsbeelden worden daardoor weinig gedeeld en conflicteren vaak met elkaar. De redenatie vanuit sociaal interpretatieve perspectieven is dat uit conflicterende werkelijkheidsbeelden meningsverschillen en conflicten kunnen ontstaan, die verandering kunnen belemmeren. De inzichten uit deze studie laten het volgende zien:

1. Hoe hoger de positie van actoren in de hiërarchie, hoe meer sturend er wordt gehandeld. Directieleden en leden van de Raad van Bestuur, bijvoorbeeld, blijken vooral te kiezen voor gestuurde veranderprocessen met gebruik van macht. In de top van organisaties gelden schijnbaar positionele denkbeelden over organiseren. Deze worden gereflecteerd in een scheiding tussen denken en doen en het ongewijzigd toepassen van sturend handelen in veranderprocessen. Naar mijn idee is hier sprake van een ingesleten patroon.
2. Tegelijkertijd blijkt dat hoe hoger de positie van de actor in de hiërarchie, hoe positiever de actor is over het veranderproces en hoe meer de actor ervan is overtuigd aandacht te besteden aan interactie. Vooral het hogere management is ervan overtuigd een interactieve veranderaanpak te hanteren. Hoe lager de positie van actoren in de hiërarchie, hoe gematigder of negatiever actoren zijn over de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Hoe lager de positie in de hiërarchie, hoe meer actoren buiten veranderingen staan en hoe minder interactieve veranderwijzen worden ervaren. Dit suggereert een verschil tussen de waarden die directieleden en het hoger management aanhangen en vinden na te moeten streven en hun daadwerkelijke handelen.
3. Een dergelijke tegenstelling tussen de waarden en het daadwerkelijke handelen, ofwel de *espoused theory* en *theory in use* van het management, vinden we bij een gecombineerde aanpak met gebruik van macht. Medewerkers klagen in dergelijke processen over het voorgeschreven karakter van veranderingen, de geringe invloed die zij erop kunnen uitoefenen en de suggestie van invloed die het management wekt.

De drie theoretische benaderingen blijken bruikbare inzichten te bieden die helpen om het moeizame verloop van veranderprocessen te begrijpen. Mijn uitgangspunt is dat organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen perspectieven bieden om stagnatie in veranderingsprocessen te begrijpen. Handelen en communiceren in veranderingen (veranderkundige benadering) wordt beïnvloed door subjectieve interpretaties van gebeurtenissen en daaruit resulterende achterliggende assumpties (sociaal interpretatieve benadering). In en door het handelen ontstaat vervolgens structuur en ontstaan regels en culturen (organisatiekundige benadering; Figuur 11.3).



Figuur 11.3: Wederzijdse beïnvloeding van de drie benaderingen in een cyclisch proces

Het laten prevaleren van een 'doorslaggevende' benadering is daarom niet zinvol. Alleen het naast elkaar hanteren van verschillende theoretische benaderingen kan helpen om het moeizame verloop van veranderprocessen te onderzoeken en begrijpen. Ze hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Dit sluit aan bij mijn uitgangspunt in deze studie dat de werkelijkheid een sociaal construct is waarover lokaal overeenstemming bestaat. Dat betekent dat er verschillende werkelijkheden tegelijkertijd mogelijk zijn. De drie benaderingen kunnen daarmee vanuit een metaparadigmatisch perspectief naast elkaar worden gehanteerd. Maar daarmee wordt begrip van vraagstukken in veranderprocessen en het zoeken naar verbetermogelijkheden niet gemakkelijker. Wat betekent het voorgaande nu voor de handelingsmogelijkheden van de praktijkbeoefenaar?

11.3 Verbetering van veranderprocessen: keuze voor een veranderaanpak

De meest succesvolle configuratie, de innovatieve configuratie, maakt slechts zo'n 20 procent van alle veranderprocessen uit. Hiermee kom ik bij de tweede maatschappelijke doelstelling: komen tot een perspectief voor verbetering van tweede orde veranderprocessen.

11.3.1 Veranderproces en -strategie als ingang voor verbetering

Organisatiekundige benaderingen veronderstellen dat organisatiekenmerken (tot op zekere mate) beïnvloed kunnen worden, maar evengoed het handelen beperken. Daarmee nodigen organisatiekundige perspectieven uit tot sturen op 'aspecten', tot beter uitleggen, overtuigen of sturen: 'meer van hetzelfde'. Organisatiekenmerken zijn echter geen op zichzelf staande entiteiten, maar worden gecreëerd door het handelen van actoren in organisaties. Vooral het management speelt hierin een grote rol. Een organisatiekundig interventieperspectief lijkt dus weinig zinvol, omdat het poogt om de gevolgen van het eigen handelen te bestrijden binnen de kaders van datzelfde handelen.

De veranderaanpak daarentegen is een keuze: deze is beïnvloedbaar en biedt een perspectief voor nieuwe handelingswijzen en verbetering. Veranderdoelen die

bijdragen aan verbetering van het werk in het primaire proces en ruimte bieden aan decentrale invulling van veranderingen door leidinggevenden en medewerkers dragen bij aan het succes van veranderingen. Datzelfde geldt voor betrokkenheid van medewerkers en leidinggevenden door wederzijdse uitwisseling van ideeën en informatie. Een heldere en stapsgewijze veranderstrategie geeft duidelijkheid over de doelen en aanleiding van veranderingen. Een helder vormgegeven veranderproces met aandacht voor procesmanagement en een zorgvuldige timing van verschillende stappen dragen bij aan een goed verloop van veranderingen. Inzicht in de effectiviteit van veranderstrategieën biedt eveneens een ingang voor verbetering. Zo blijkt onderhandeling over conflicterende wensen en belangen samen te hangen met een positief beleefd proces, een positieve uitkomstverwachting en steun voor veranderingen. Ook interactief veranderen hangt samen met een positieve uitkomstverwachting en een grote steun en inzet voor veranderingen. Succesvol veranderen hangt dus samen met het handelen van verandermanagers, mede beïnvloed door organisatiekenmerken als cultuur, autonomie en contextkenmerken. Ook externe gerichtheid en omvang van veranderprocessen speelt een rol van betekenis. Kleinschalige veranderprocessen worden positiever beoordeeld. Voor grootschalige veranderprocessen betekent dit dat zij gebaat lijken bij een externe gerichtheid, een kleinschalige inrichting met ruimte voor decentrale doelbepaling, concretisering en sturing en een interactieve aanpak.

11.3.2 Reflectie: de problematiek achter keuzen voor nieuwe handelingswijzen

Een bruikbaar perspectief voor verbetering zouden contingentiebenaderingen kunnen bieden. Deze benaderingen veronderstellen dat geplande verandering voor de hand lijkt te liggen als het probleem bekend, niet te complex is en de oplossing binnen handbereik ligt, of wanneer er sprake is van crisis en snelle actie nodig is. Geplande verandering ligt volgens dergelijke benaderingen meer voor de hand, wanneer er overeenstemming is over de aard van de veranderingen. Programmatisch veranderen, onderhandelen en dialoog liggen meer voor de hand wanneer er geleidelijke, incrementele verbeteringen en innovaties gerealiseerd worden. Een professionele omgeving vergt participatie en onderhandeling, terwijl in experimentele omgevingen dialoog van belang is (Buelens & Devos, 2004; Boonstra, 2004). Hoewel contingentiebenaderingen een bruikbare invalshoek bieden voor het kiezen van een aanpak voor eerste, tweede of derde orde veranderprocessen, bieden ze binnen de context van tweede orde veranderingen nog geen oplossing. Een vraag is wie bepaalt of er aan de criteria voor geplande verandering is voldaan. Ook is het de vraag hoe tot meer interactieve veranderstrategieën kan worden gekomen. Worden interactieve strategieën wel geambieerd en geaccepteerd en sluiten ze wel aan bij de verandercontext? Problematisch in dit opzicht is de discrepantie tussen *espoused theory* en *theory in use* onder leden van het hoger management en de directie. Ingesleten handelingswijzen blijken moeilijk te veranderen, zeker wanneer actoren ervan zijn overtuigd al te handelen in overeenstemming met hun waarden, terwijl hun feitelijke gedrag anders is.

Sociaal interpretatieve benaderingen en tweede orde leerperspectieven bieden handvatten voor een oplossingsrichting. Gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen volgens deze benaderingen een rol in keuzen van actoren in veranderprocessen. Oplossingen voor belemmeringen worden gezocht in het verzamelen van overtuigingen achter het handelen van actoren in veranderprocessen.

Betekenisgeving aan deze overtuigingen en de achterliggende paradigma's kan volgens dit perspectief bijdragen aan reflectie en leren. De vraag is nu welke deze overtuigingen zijn en hoe er een context kan worden gecreëerd waarin reflectie op overtuigingen, leren en kiezen voor andere manieren van handelen mogelijk worden.

11.4 Interactief handelen in veranderprocessen

De vijfde wetenschappelijke doelstelling is om redenaties achter keuzen voor veranderstrategieën te onderzoeken en de zesde doelstelling is om zicht te krijgen op interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen. Om deze doelstellingen te bereiken heb ik mij in verschillende sociaal interpretatieve, theoretische en methodische invalshoeken verdiept. Sociaal psychologische theorieën hebben geholpen om inzicht te krijgen in mentale modellen en mechanismen achter redenaties. De sociologische structuratietheorie heeft bijgedragen aan inzicht in de invloed van subjectieve interpretaties van gebeurtenissen en daaruit resulterende achterliggende assumpties op handelen en communiceren in veranderingen. Deze heeft laten zien hoe in en door handelen structuur wordt gecreëerd. Communicatiewetenschappelijke en psycholinguïstische narratieve benaderingen droegen bij aan begrip voor de wijze waarop manieren van denken over organiseren en veranderen worden gecreëerd, maar ook gereflecteerd in taal, communicatieprocessen en in het handelen. Deconstructionistische invalshoeken hielpen om manieren van denken en handelen zichtbaar te maken. Onbevangen onderzoek in meerdere gevalsstudies boden een context om het denken en de overtuigingen achter het handelen zichtbaar te maken.

11.4.1 Redenaties achter keuzen van verandermanagers

Uit de case studies blijkt dat veranderstrategie veelal een resultante is van overtuigingen, context en interactiepatronen. Er is sprake van een discrepantie tussen *espoused theories* en *theories in use* en verandermanagers kiezen vaak niet bewust voor een bepaalde veranderstrategie. De keuze voor een strategie wordt beïnvloed door achterliggende redenaties die zijn ontstaan uit interpretaties van gebeurtenissen. Verandermanagers communiceren en handelen in interactie met anderen en geven in interactie betekenis aan de gevolgen van hun handelen. Zo hebben ze samen bepaalde vaste overtuigingen en standaard gedragingen en interactiepatronen gecreëerd. Deze zijn in de loop der jaren aangewend en tot gewoonte geworden en beïnvloeden het handelen in interactiepatronen. In hoofdstuk 9 heb ik verwezen naar 23 gefixeerde overtuigingen onder actoren in organisaties die in de casestudies naar voren kwamen. Veel van deze gefixeerde overtuigingen reflecteren positioneel organiseren en planmatig veranderen. Verandering is dan een transformatie van een oude naar een nieuwe situatie. Verandermanagement is de implementatie van een nieuw ontwerp. Sturing, planning, voorschriften en regels spelen daarbij een belangrijke rol. Veranderen blijkt ook een sterk hiërarchisch proces gekenmerkt door een scheiding tussen denken en doen. Verandermanagers bedenken doelstellingen, leidinggevenden zetten beslissingen om in actie, medewerkers worden geacht te volgen en uit te voeren en krijgen weinig gelegenheid invloed uit te oefenen op de besluitvorming (vgl. Wierdsma, 1999; Hosking & Morley, 1991).

11.4.2 Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen

De gefixeerde overtuigingen sturen het denken en handelen van actoren in organisaties in circulaire interactiepatronen. Werkelijkheidsbeelden worden gereflecteerd in gesprekken die actoren in veranderprocessen voeren en verhalen die zij vertellen. Deze narratieven leren ons hoe het denken en handelen van de ene actor het denken en handelen van andere actoren beïnvloedt. Ze maken redenaties, veronderstellingen en verbanden zichtbaar die bepalen hoe mensen handelen en interacteren in veranderprocessen in circulaire interactiepatronen. In de studie ontdekte ik tien circulaire interactiepatronen onder actoren in veranderprocessen:

1. *Doorzetten:* dit patroon wordt gekenmerkt door topdown doorzetten van veranderplannen vanuit overtuigingen rond negatief ingestelde en incapabele medewerkers, angst voor gezichts- en positieverlies en de veronderstelde noodzaak van krachtig leiderschap. De machtsaanpak die uit deze redenering voortkomt, bekrachtigt het negatieve perspectief van medewerkers. Dit bevestigt het beeld onder leiders dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken en daarmee de keuze voor topdown doorzetten van veranderingen. Veranderen wordt een proces van kiezen voor de optie die, binnen de huidige als bedreigend ervaren context, de minste schade zal opleveren.
2. *Creëren van wederzijdse afhankelijkheden:* dit patroon wordt gekenmerkt door een paradoxale verhouding tussen het streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Een afhankelijke opstelling onder medewerkers is aanleiding om de mogelijkheden tot zelfsturing te onderzoeken. De assumptie onder managers dat medewerkers vaak onvolwassen zijn nodigt uit tot sturing en zakelijkheid. De paradox in dit patroon bestaat er in dat het management in haar sturende gedrag de afhankelijke opstelling onder medewerkers creëert die ze wenst te bestrijden. Medewerkers roepen tegelijkertijd sturing op vanuit hun vraag om sturing. Oorzaak en resultaat is een ingesleten patroon van sturing en afhankelijkheid.
3. *Vermijden van kritiek:* angst voor mondigheid van medewerkers is hier voor het management reden om medewerkers niet te betrekken en interactie tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling te vermijden. Paradoxaal is dat het vermijden van kritische mondigheid juist kritische mondigheid versterkt. Sturend gedrag van de top resulteert in beslissingen die directe invloed hebben op het werk van organisatieleden. Doordat interactie wordt vermeden en gedachten niet kunnen worden getoetst, pakken de gevolgen negatief uit voor het werk. Daarmee draagt interactie vermijdend en sturend gedrag van de top bij aan een aanscherping van de kritiek, die vervolgens aanleiding is om interactie verder te vermijden etcetera.
4. *Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen:* paradoxaal in dit patroon is dat het informeren van medewerkers bedoeld is als middel om onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid tegen te gaan en tegelijkertijd onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid oproept. Daardoor ontstaat gebrek aan vertrouwen in het management, indekgedrag, een eilandcultuur en isolatie van de top. Sturingsbehoefte van de top resulteert vervolgens in toenemende sturingsactiviteiten, meer informatie en voorschriften voor een gewenste werkelijkheid, die resulteert in meer onduidelijkheid, verdere isolatie etcetera.
5. *Probleemoplossing hinderen door centraliseren:* een ongeschreven regel is hier dat

alle mogelijke problemen en voorstellen voor probleemoplossing goedkeuring van het topmanagement behoeven. In het interactiepatroon dat hieruit volgt, worden alle problemen en vragen via de lijn bij de top neergelegd. Verantwoordelijken van andere afdelingen andere afdelingen die kunnen bijdragen aan probleemoplossing, worden niet zelfstandig benaderd. Het topmanagement wordt te zeer belast met allerlei vraagstukken en heeft niet de aandacht die nodig is om actie te ondernemen. Problemen belanden in de wacht en probleemoplossing wordt vertraagd. Medewerkers signaleren dat belemmeringen van het proces niet opgelost worden. Voorstellen om desbetreffende afdelingen zelf te benaderen, ketsen af in de lijn op de gedachte dat de top toch echt daarover moet beslissen. Problemen blijven bestaan en worden opnieuw bij de top neergelegd, waarna de cyclus opnieuw begint. In het meest zwarte scenario draait het patroon vast: oplossingen blijven achterwege, medewerkers raken gedemotiveerd en overtuigen zichzelf ervan dat het toch zinloos is. Ze dragen geen vraagstukken ter verbetering meer aan en veranderinitiatieven worden wellicht onbedoeld om zeep geholpen.

6. *Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren:* De top en ondersteunende afdelingen zijn door gebrek aan inzicht moeilijk tot hulp te bewegen en de nodige hulp, tijd en capaciteit is moeilijk te krijgen. Dit noodzaakt de verandergroep ertoe toch pogingen te ondernemen om naderhand de top en ondersteunende afdelingen nog te mobiliseren. Dat gaat ten koste van de nodige tijd voor het begeleiden van veranderingen. Tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek resulteren in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. Dit roept een directieve aanpak op, die de demotivatie versterkt. Wanneer dergelijke verhalen het topmanagement bereiken, is deze nog minder geneigd het proces te steunen en ontstaat een negatieve spiraal.
7. *Formaliseren:* hier resulteert reorganisatie van structuur, teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing. Er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Betrokkenen hebben de neiging om voor de oorzaak van de problemen naar anderen te wijzen. Saamhorigheid verdwijnt, er ontstaat een eilandjesstructuur en een roep om meer en betere sturing. Meer sturing resulteert in meer en nieuwe regels en voorschriften, papierwinkels, bureaucratisering, toenemende werkdruk en verdere onduidelijkheid.
8. *Balanceren tussen sturen en loslaten:* wanneer een verandergroep weinig interactie aangaat met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen, delen deze niet in het enthousiasme van de groep. Scepsis en een afwachtende houding onder medewerkers zijn aanleiding tot een meer interactieve aanpak van veranderingen. Medewerkers kijken de kat uit de boom en wanneer de interactieve aanpak niet direct werkt, wordt er gekozen voor sturing en dwang, die de scepsis bekrachtigt. Het verandermanagement realiseert zich dat dit niet werkt en vindt nieuwe methoden in coaching. Coaching wordt ingezet als sturingsmiddel, hoewel de achterliggende assumptie is dat coachen geen sturen is. De inbreng van medewerkers wordt beperkt, de inzet van medewerkers neemt verder af en veranderingen verlopen steeds moeizamer, waarna hernieuwd met interactieve en sturende aanpakken wordt geëxperimenteerd.
9. *Realiseren van zelfsturing door te sturen:* het management ondermijnt hier het eigen streven om te komen tot zelfsturing door zelfsturing steeds opnieuw ter discussie te

stellen. Zij gaan daarbij uit van verschillende assumpties, zoals: zelforganisatie zal tot chaos leiden, het niveau van medewerkers is onvoldoende, veranderingen zijn te abstract en medewerkers hebben geen last van een topdown aanpak. Daardoor wordt bij vertraging steeds teruggevallen op een topdown blauwdrukaanpak, verliezen medewerkers vertrouwen in het management, interesse in het bijdragen aan veranderingen en geloof in de veranderdoelen. Dit bevestigt assumpties bij het management en daarmee de keuze voor topdown veranderen.

10. *Interactie vermijden:* in dit patroon vragen topmanagers om feedback, inbreng en interactie en wekken daarmee bij het middenkader en medewerkers de indruk dat zij bij kunnen dragen aan veranderingen. Vanuit angst voor conflicterende meningen wordt de top onzeker, trekt ze de mogelijkheden voor interactie in en valt terug in sturend en regisserend handelen. Dat resulteert in een afwachtende houding of protest onder medewerkers en leidinggevenden en een geïsoleerde positie van topmanagers. Wanneer de top in reactie op deze geluiden besluit toch een opening voor interactie te bieden, herhaalt het patroon zich.

Verschillende patronen blijken tegelijkertijd naast elkaar voor te komen in organisaties. Boeiend is nu de vraag hoe inzichten in circulaire interactiepatronen samenhangen met de eerdere inzichten rond contextkenmerken, veranderconfiguraties en keuzen van verandermanagers. De koppeling van configuraties en circulaire interactiepatronen laat duidelijke samenhangen zien. Zo blijken in sceptische configuraties organisatiekenmerken vaak functioneel en gericht op orde en formalisering. Het gevolg hiervan is streven naar formalisering in veranderingen. Dit komt tot uiting in sterk planmatige veranderaanpakken. Narratieven laten zien hoe een functionele inrichting en gerichtheid op orde en formalisering in organiseren en in de veranderaanpak in interactie worden gecreëerd en bevestigd. Tegelijkertijd wordt zichtbaar hoe gerichtheid op orde en formalisering ook de aard van de interacties beïnvloedt. Formalisering en planmatig handelen worden gecreëerd in interactie en resulteren in gefixeerde interactiepatronen. Deze bevestigen de keuze voor planmatig handelen en formalisering.Veranderconfigu raties reflecteren dus inhoudelijke overtuigingen en manieren van interacteren. Deze inhoudelijke overtuigingen en interactiepatronen lijken binnen bepaalde groepen organisaties sterk op elkaar. Hetzelfde geldt voor vraagstukken. Ook is denkbaar dat interacties vooral plaatsvinden tussen actoren in organisaties uit een bepaalde sector. Daardoor worden overtuigingen en interactiepatronen versterkt en treedt er stagnatie op.

In sceptische configuraties blijken vraagstukken vooral samen te hangen met sterk functionalistische werkelijkheidsbeelden onder managers die tot uiting kwamen in sterk positioneel handelen vanuit een drang naar sturen en beïnvloeden. Hier worden interactiepatronen gevonden die sterk samenhangen met sturing: doorzetten, creëren van wederzijdse afhankelijkheden, informeren en overtuigen, formaliseren en realiseren van zelfsturing door te sturen. In meer innovatieve configuraties blijken vraagstukken vooral te liggen bij het verkrijgen van goedkeuring voor veranderplannen en het mobiliseren van externe machtsdragers en ondersteunende afdelingen voor hulp. Ook in innovatieve configuraties wordt geworsteld met sturingsbehoeften, hoewel op een andere manier dan in sceptische configuraties. Sturing van veranderingen blijkt hier gemakkelijker bespreekbaar te maken. Hoewel er binnen innovatieve configuraties gebruik wordt gemaakt van interactieve strategieën, blijft een neiging tot sturen

bestaan. Deze wordt gereflecteerd in de handelingspatronen balanceren tussen sturen en loslaten en interactie vermijden (Tabel 11.5).

Tabel 11.5: Relaties tussen organisatiepatronen, veranderconfiguraties en interactiepatronen in veranderprocessen

	Regio-politie-korps	**Schade expertise bureau**	**Belasting-dienst regiokan-toor**	**Sociaal-cul-turele instelling**	**ICT sector verzeke-ringsorgani-satie**	**Politieteam**	**Verkoop- & service organisatie laad- en lossyste-men**
Organisatie-patroon	Beheersing-gerichte bureaucratie	Arena organi-satie/ Kennis-organisatie	Beheersing gerichte bureaucratie	Professionele bureaucratie	Beheersing gerichte bureaucratie	Arena organi-satie	Adhocrati-sche organisa-tie
Verander-configuratie	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politieke / innovatieve configuratie	Innovatieve configuratie
Interactie-patroon	- Doorzetten - Onzeker-heid bestrij-den middels informeren en overtuigen - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Onzeker-heid bestrij-den middels informeren en overtuigen - Probleem-oplossing hinderen door centrali-seren - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijk-heden - Zelfsturing realiseren door te stu-ren - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijk-heden - Formalise-ren - Zelfsturing realiseren door te stu-ren - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Doorzetten - Onzeker-heid bestrij-den middels informeren en overtuigen - Formalise-ren - Zelfsturing realiseren door te stu-ren - Interactie vermijden	- Probleem-oplossing hinderen door centrali-seren - Onvoldoen-de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden	- Vermijden van kritiek - Formalise-ren - Probleem-oplossing hinderen door centrali-seren - Onvoldoen-de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden

11.4.3 Diepgaander inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen

Organisatiekenmerken blijken een context te vormen van waaruit wordt gekozen voor bepaalde veranderaanpakken. Innovatieve configuraties met een interactieve aanpak lijken garant te staan voor een soepel verlopend veranderproces. Communicatie en interactie lijken daarmee wondermiddelen voor effectieve verandering, maar daarbij moet een belangrijke kanttekening worden geplaatst. Wanneer we in sceptische of cynische configuraties binnenstappen, hebben we met verschillende restricties te maken die interactie moeilijk of wellicht onmogelijk maken. Gefixeerde overtuigingen

en interactiepatronen spelen een rol: actoren in veranderprocessen draaien zichzelf en elkaar vanuit gefixeerde overtuigingen en conflicterende belangen vast in vastgelopen interactiepatronen. Dit resulteert in meningsverschillen, conflicten, stagnatie en vastlopen van het proces. Vooral in sceptische en cynische configuraties is sprake van meerdere vastgelopen patronen. Het blijft in deze contexten niet bij één of enkele problemen. Zo wordt binnen een context van een strakke structuur, gebrek aan eenheid en samenwerking, ontevredenheid over leiderschap en uitoefening van macht en belangengerichtheid veelal gekozen voor een combinatie van planmatig handelen en machtsstrategieën. Vooral deze aanpak heeft een negatieve invloed op het succes van veranderprocessen, die tot uiting komt in een sceptische of cynische configuratie. De complexiteit van het vraagstuk wordt verder vergroot doordat het management van mening is niet sturend, maar juist *interactief* te handelen. De context van sturend organiseren en moeizaam interacteren, ondersteund door overtuigingen rond de noodzaak van sturing en communiceren opgevat als informeren en overtuigen, resulteert in vastdraaiende interactiepatronen. Hoewel in innovatieve configuraties gespeeld wordt met interactieve werkvormen en medewerkers een grotere rol innemen in het besluitvormingsproces, blijft het ook hier beperkt tot 'dingen anders doen'. Hoewel de problematiek in deze configuraties anders is dan in sceptische configuraties, blijft ook hier het management sterk worstelen met het dilemma sturen – ruimte geven en is het moeilijk om positioneel denken los te laten.

Hiermee ben ik terug bij de eerste maatschappelijke doelstelling: inzicht krijgen in het moeizame verloop van veranderprocessen. Moeizaam verloop van veranderprocessen is met andere woorden ingebakken in het gehele proces van zijn, denken, organiseren, veranderen en interacteren. De vraag is nu of en hoe het mogelijk is om te bewegen van 'dezelfde dingen beter doen' en 'dingen anders doen' naar 'andere dingen doen'.

11.4.4 Reflectie: de complexiteit van verbeteren in een cynische of sceptische context

Vraagstukken in veranderprocessen zijn complex. In een cynische en sceptische context resulteert het denken, handelen en interacteren van alle betrokkenen in het vastlopen van veranderprocessen. De praktijkbeoefenaar zal zich na het lezen van deze inzichten waarschijnlijk de vraag stellen of het eigenlijk zinvol is om nog actie te ondernemen, of dat we ons soms wellicht beter kunnen neerleggen bij de status quo. Hoewel alternatieve handelingswijzen voor de hand liggen, is het kiezen voor andere manieren van handelen lastig in een sceptische of cynische context. Ook discrepanties tussen praat- en daadtheorieën onder managers maken 'anders handelen' lastig. In een dergelijke complexiteit bieden organisatiekundige en veranderkundige wetenschappelijke benaderingen weinig handvatten. Hoewel sociaal interpretatieve benaderingen bijdragen aan begrip, bieden ook zij nauwelijks een ingang voor verbetering. Nieuwe theorie en nieuwe methoden zijn nodig om gefixeerde interactiepatronen ter discussie te stellen en de mogelijkheden te exploreren om te komen tot nieuwe handelingsmogelijkheden. De vraag is interessant hoe er in de complexiteit van veranderprocessen gehandeld kan worden om te komen tot verbetering.

11.5 Verbetering van veranderprocessen: omgaan met complexe vraagstukken

Het is de vraag of sturende of interveniërende ingrepen effect zullen hebben om vastgelopen veranderprocessen vlot te trekken. Er zijn veel spelers betrokken, er spelen veel belangen mee en oplossingen in dergelijke contexten zijn moeilijk aan betrokkenen te verkopen. Anderen vertellen dat zij het niet goed doen en laten zien hoe het wel moet, betekent 'meer van hetzelfde'. Daarmee kunnen er in de adviesrelatie dezelfde mechanismen gaan spelen die in beginsel het veranderproces frustreerden.

Literatuur en onderzoeksresultaten lieten zien dat problemen vaak ontstaan doordat mensen vooral binnen de eigen groep in gesprek zijn en er tussen groepen weinig interactie plaatsvindt. In intensieve interacties binnen vaste groepen mensen worden definities van de werkelijkheid gecreëerd. Deze sociaal cognitieve configuraties kunnen leiden tot gefixeerde, circulaire interactiepatronen (Termeer, 1993). Een voor de hand liggende gedachte is om vraagstukken die in interactie zijn gecreëerd, ook in interactie op te lossen door verschillende actoren bij elkaar te brengen en werkelijkheden te delen. Interventiemogelijkheden liggen dan in het mogelijk maken van doorgaande interactie tussen betrokken actoren (vgl. Termeer, 1993). Als consultant of handelingsonderzoeker is het mogelijk deelnemer te zijn in dit proces van reflecteren op denken, handelen en interacteren. In de studie heb ik enkele van de mogelijkheden om te komen tot interactie in reflectief handelingsonderzoek uitgewerkt vanuit verschillende methodologische benaderingen. Ik heb mij verdiept in de mogelijkheden van survey feedback als interventiemethodiek en in configuratiemanagement (Termeer, 1993). In het navolgende bespreek ik respectievelijk mijn leerervaringen met survey feedback, reflectief leren, narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel voor het creëren van doorgaande interactie en interventiemethodiek in gefixeerde interactiepatronen.

11.5.1 Lastige vraagstukken hanteren middels survey feedback als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek

De zevende wetenschappelijke doelstelling was om lastige vraagstukken in veranderprocessen te herkennen en hanteren. Een eerste methodologische doelstelling van de studie was om de bruikbaarheid van survey feedback als hulpmiddel in handelingsonderzoek te onderzoeken. Een tweede doelstelling was om de bruikbaarheid van reflectief handelingsonderzoek te onderzoeken als hulpmiddel om moeizaam verloop van veranderprocessen te begrijpen.

Survey feedback is een manier van onderzoek doen met vragenlijsten waarbij de bevindingen uit vragenlijsten worden teruggekoppeld naar en besproken met actoren in de organisatie en er gezamenlijk wordt nagedacht over verbeteracties (Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Bennebroek Gravenhorst, 2002b). Het maakt vraagstukken in veranderprocessen en perspectiefverschillen zichtbaar en bespreekbaar. Reflectief handelingsonderzoek is een steeds terugkerend proces van uitproberen, reflecteren op het proces en kiezen van nieuwe methoden. Methodische reflecties op de onderzoeksaanpak in de case studies hebben bijgedragen aan een herhaaldelijke herbezinning op onderzoeksmethoden en keuze voor andere aanpak. Reflectie is niet los te zien van handelen. In deze studie hebben herhaaldelijke reflecties op theorie en methoden geleid tot inzichten in processen, redenaties en achtergronden van moeizaam verloop

van veranderprocessen. In deze paragraaf beschrijf ik de ervaringen die reflectief handelingsonderzoek mij heeft opgeleverd in de toepassing van survey feedback in veranderende organisaties.

Survey feedback in een interactieve vorm stimuleert de interactie tussen verschillende betrokken actoren en geeft inhoud voor gesprek doordat vraagstukken zichtbaar worden. Diagnose van problemen is gebaseerd op het perspectief van organisatieleden zelf en organisatieleden kunnen bevindingen zelf interpreteren. De onderzoeker of consultant ziet zich daardoor niet genoodzaakt een 'eigen diagnose' te verkopen. Centraal in de feedback is de vraag hoe interactie kan worden bewerkstelligd en hoe kan worden bijdragen aan oplossing van vraagstukken in veranderprocessen. In de studie heb ik van drie perspectieven op onderzoek en feedback gebruik gemaakt: de 'klassieke' expertbenadering, survey feedback als leerhulpmiddel en een interactieve survey feedbackbenadering. Bespreken van de profielen biedt interventiekracht, maar alleen in organisaties die zich daarvoor openstellen. Dat gaat moeilijker in organisaties die worden gekenmerkt door een dominante logica van sturen en beheersen, politiek gedrag en perspectieven op communiceren als informeren en overtuigen. Reflectie op het proces van feedback en probleemoplossing, deels door mijzelf en deels samen met organisatieleden, heeft tot verschillende leerervaringen geleid:

1. Wanneer survey-feedback wordt gebruikt als *stuurmiddel,* blijft het perspectief van degenen hoger in de hiërarchie op de situatie centraal staan. Reflectie op denken en handelen en het zoeken naar andere handelingsmogelijkheden blijken lastig te realiseren.
2. Een alternatief voor feedback als stuurmiddel is een perspectief op onderzoek als *leerhulpmiddel.* Onderzoeksbevindingen worden hier gebruikt om gesprekken over vraagstukken op gang te brengen en de onderzoeker is hierbij facilitator. Deze aanpak kan bijdragen aan reflectie op denken en handelen. Onderzoek als leerhulpmiddel werkt echter alleen als de opdrachtgever hier voor open staat.

Ondanks de mogelijkheden die onderzoek als leerhulpmiddel biedt, opent het toch niet in alle gevallen mogelijkheden voor reflectie en leren. In mijn ervaring treden problemen met survey feedback in de lijn als hulpmiddel voor reflectie en leren op in de volgende situaties:

1. Feedback in de lijn is lastig als de bestaande wijze van sturing één van de problemen is.
2. Interactie blijft beperkt tot gesprekken *binnen* werksystemen (MT en leidinggevenden. leidinggevenden en medewerkers).
3. Leidinggevenden worden te zeer verantwoordelijk gehouden voor oplossing van problematiek.
4. Leidinggevenden en onderzoekers nemen een positie als intermediair in, waardoor interactie tussen MT en medewerkers wordt vermeden.
5. Er zijn geen mogelijkheden voor wederzijdse directe feedback op denken en handelen door actoren uit verschillende werksystemen.

Feedback volgens een *interactieve aanpak* is mogelijk wanneer betrokkenen daarvoor open staan en bereid zijn er tijd en energie in te steken. In deze studie waren interactieve benaderingen het meest succesvol wanneer er sprake was van de volgende situaties:

1. Afwezigheid van hiërarchie en status binnen de onderzoeksgroep.

2. De onderzoeksgroep vertegenwoordigt perspectieven van alle betrokken werksystemen of probleemhebbers.
3. De probleemervaring wordt onderzocht vanuit multipele perspectieven.
4. De onderzoeksgroep onderhoudt contacten met alle betrokken actoren.
5. Er wordt gewerkt met praktische voorbeelden uit de dagelijkse praktijk en van daaruit wordt gegeneraliseerd.
6. Het wordt inzichtelijk gemaakt hoe ieders bemoeienis bijdraagt aan het vraagstuk door oorzakelijkheid zichtbaar te maken.
7. Er wordt doorgaande uitwisseling van perspectieven gestimuleerd.
8. Er worden besprekingen met alle betrokken stakeholders gezamenlijk georganiseerd, waarin aan de bovenstaande condities wordt voldaan.

Bespreken van survey bevindingen als methodiek om interactie tussen betrokken actoren te realiseren kan bijdragen aan succesvol veranderen, als het bijdraagt aan het verbreden van keuzemogelijkheden en verbeteren van keuzes in de aanpak van veranderprocessen. Survey feedback kan fungeren als methodiek om doorgaande interactie te stimuleren en derde werkelijkheidsdefinities in te brengen. Het kan bijdragen aan het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Survey feedback kan bijdragen aan het creëren van een context waarin reflecteren op denken en handelen mogelijk wordt. Als zodanig sluit het aan bij de door Termeer (Termeer, 1993) beschreven configuratietheorie. In deze theorie zijn configuraties een samenraapsel van definities en betekenissen onder groepen actoren die inhoudelijke overtuigingen en sociale processen reflecteren. Configuraties hebben hier een andere betekenis dan de configuraties beschreven in deze studie. Wel geldt dat kenmerken van organisaties en veranderprocessen, zoals in de veranderconfiguraties, een reflectie zijn van inhoudelijke overtuigingen en sociale processen en andersom. De configuratietheorie richt zich op het doorbreken van gefixeerde overtuigingen vanuit de vraag of fixaties zich bevinden in de inhoud van het spel (cognitieve fixaties), in de spelregels (sociale fixaties) of in de spelers. Van daaruit wordt er gezocht naar manieren van interveniëren die aansluiten bij processen van werkelijkheidsconstructie van actoren in veranderende organisaties. Daarbij wordt continu de vraag gesteld wie er ontbreken om het buitensluiten van actoren te voorkomen.

Survey feedback biedt een methodiek om fixaties en circulaire interactiepatronen te doorbreken. Uitgangspunt is dat er een context wordt gecreëerd waarin interactie mogelijk wordt en reflectie en leren in vastgelopen veranderprocessen en op gefixeerde overtuigingen ontstaat. Survey feedback droeg als interventiemethodiek op de volgende manieren bij aan interactie, reflectie en leren:

1. Perspectiefverschillen worden zichtbaar gemaakt, wat bijdraagt bij aan het zichtbaar worden van verschillende werkelijkheidsbeelden van actoren uit verschillende configuraties.
2. Doorgaande interactie wordt gefaciliteerd, doordat actoren uit verschillende actorgroepen of configuraties bij elkaar worden gebracht, samen betekenis geven aan perspectiefverschil en samen nadenken over handelingsalternatieven.
3. Een interactieve benadering van survey feedback legt de nadruk op het betrekken van alle betrokken stakeholders in onderzoek. Daardoor wordt geen van de actorgroepen buitengesloten en wordt de toegang van derden gegarandeerd.
4. Doordat doorgaande interactie tussen actoren uit verschillende configuraties wordt

gefaciliteerd, draagt een interactieve benadering van survey feedback bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal.
5. Het zichtbaar maken van de context van verandering en de verhouding van actorgroepen ten opzichte van elkaar, betekent inbrengen van andere werkelijkheidsbeelden.
6. Een interactieve benadering van survey feedback zorgt er voor dat bepaalde actorgroepen met botsende opvattingen met elkaar in gesprek blijven. Daardoor kunnen fixaties en conflicten worden voorkomen of constructief besproken.
7. Gezamenlijk delen van perspectieven en bespreekbaar maken van vraagstukken in veranderprocessen aan de hand van profielen kan bijdragen aan reflectie op ieders handelen, wanneer betrokkenen daarvoor open staan.
8. Survey feedback kan worden ingezet als methodiek om te komen tot deblokkeren van fixaties door achterliggende patronen, fixaties en sturingsparadigma's bespreekbaar te maken.
9. In mijn ervaring kan de reflectief handelingsonderzoeker bij spanningen fungeren als derde actor: een buitenstaander die derde werkelijkheidsbeelden of verklaringen inbrengt en daarmee bijdraagt aan reflectie op gefixeerde werkelijkheidsdefinities of aan ontspanning van de relatie (vgl. Levin, 2004; Termeer, 1993).

Een interactieve benadering van survey feedback past in mijn ervaringen echter niet in elke context. Verschillende contextkenmerken droegen in mijn leerervaringen bij aan het bereiken van een meer interactieve vorm van feedback en reflectief handelingsonderzoek en aan leren:
1. Openheid en vertrouwen tussen leden van de onderzoeksgroep.
2. Openheid en vertrouwen tussen organisatieleden en leden van de onderzoeksgroep.
3. Doorgaande interactie tussen organisatieleden en leden van de onderzoeksgroep.
4. Gemeenschappelijke probleemervaring.
5. Ruimte om het eigen handelen te betwijfelen.
6. Bereidheid problemen en twijfel bespreekbaar te maken
7. Overwinnen van angst of terughoudendheid om gedachten en interpretaties bloot te leggen.
8. Bereidheid feedback te krijgen, te accepteren en er aan te werken.
9. Breed gedragen wens om te komen tot verandering.
10. Interactiepatronen die ruimte bieden om met elkaar in gesprek te gaan.
11. Reflecteren *in* het proces van interacteren en handelen.

Reframing kan als interventieperspectief helpen om fixaties te deblokkeren (Termeer, 1993). Het is een korte interventie gericht op het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om een nieuw perspectief op het probleem te ervaren. Beoogd wordt een paradigmashift tot stand te brengen: het cognitieve model van overtuigingen, vaardigheden en criteria te veranderen door actoren te prikkelen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Dit wordt wel gedaan met behulp van simulatiespelen. Hierin worden processen en kenmerken van een 'echte' werksituatie nagebootst door actoren die verschillende maar samenhangende rollen in het werksysteem naspelen en daardoor sociale processen creëren die lijken op de processen in de na te bootsen werksituatie (Geurts, 1981; Van der Meer, 1983).

Survey feedback kan dienen als methodiek om te komen tot reframing, doordat het een context biedt waarin in uitwisseling gereflecteerd kan worden op overtuigingen en

nagedacht kan worden over andere manieren van denken en handelen. Survey feedback als expert- en leermiddel biedt inzicht in inhoudelijke vraagstukken en perspectiefverschillen, maar maakt niet direct de achterliggende redenaties zichtbaar, noch de wijze waarop redeneren, handelen en reageren met elkaar samenhangen. Interactieve survey feedback daarentegen biedt een context waarin deze processen tot uiting komen en biedt daarmee een ingang voor reflectie. Een interactieve benadering van survey feedback komt echter niet tot stand in een hiërarchische organisatie waarin positiemacht, sturen en overtuigen de dagelijkse praktijk betekenen. Een ook niet als opvattingen over survey feedback tussen onderzoeker, opdrachtgever en organisatieleden te ver uit elkaar liggen en onbespreekbaar zijn. Interactie blijkt lastig te realiseren in organisaties waarin het management niet open staat voor processen van perspectiefuitwisseling. Sommige gefixeerde circulaire interactiepatronen vragen om zwaardere analyse- en interventiemethodieken. Het risico om 'meer van hetzelfde' te doen noopt echter tot weloverwogen kiezen en interveniëren. Narratieven en het bespreekbaar maken van circulaire interactiepatronen bieden een andere ingang voor interventie.

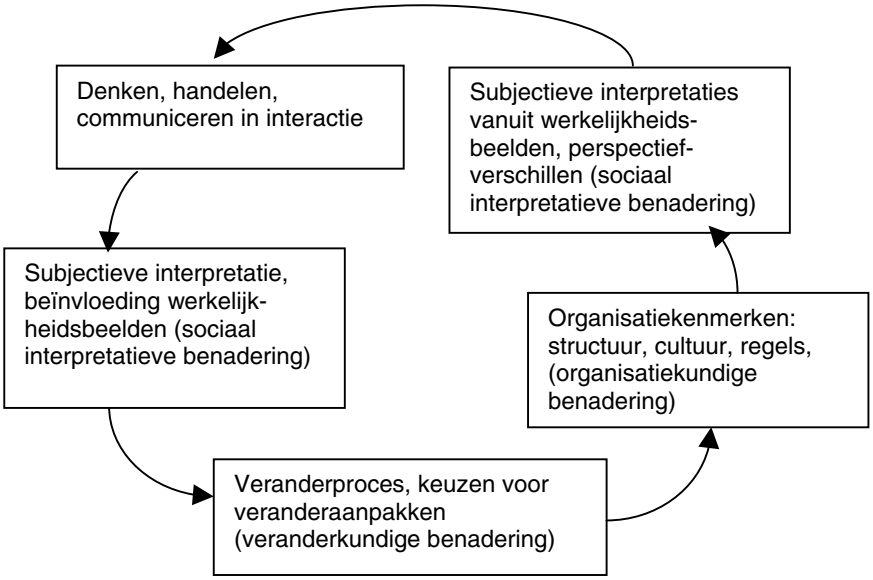
11.5.2 Lastige vraagstukken hanteren met behulp van narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek

Een derde methodologische doelstelling van de studie was om de bruikbaarheid van narratieven en circulaire patronen in reflectief handelingsonderzoek te exploreren. We kunnen werkelijkheidsbeelden uit narratieven halen door naar de bedoeling van teksten te kijken in plaats van naar de betekenis ervan. De inzichten van Boje (Boje, 2001) waren in deze studie behulpzaam bij het achterhalen van werkelijkheidsbeelden. Narratievenanalyse heeft bijgedragen aan het achterhalen van oorzakelijkheid en circulariteit in narratieven. Het deconstrueren en coderen van narratieven in factoren volgens grounded theory-methoden en *causal loop diagramming* gaf inzicht in patronen van oorzaken en effecten en maakte inzichtelijk hoe oorzaken van vraagstukken eigenlijk zelf effecten zijn van ander handelen (vgl. Vermaak, 2003). Duidelijk werd hoe moeizaam veranderen niet samenhangt met het handelen van een of enkele actoren, maar dat alle actorgroepen in het proces bijdragen aan vastlopen. Ook medewerkers dragen bij aan de sturingsbehoefte van de top vanwege de comfortabelheid van een afhankelijke opstelling en de veronderstelling dat 'zulke zaken bij het management liggen'.

Narratieven en circulaire patronen leveren een dynamischer beeld dan statische, aspectmatige verklaringen.

1. Zij reflecteren de werkelijkheidsbeelden die ten grondslag liggen aan het denken en handelen van actoren in veranderprocessen.
2. Zij maken zichtbaar hoe deze werkelijkheidsbeelden samenhangen met de wijze van denken, handelen en communiceren in interactie en welke keuzen daaruit resulteren.
3. Zij laten zien hoe hieruit structuur, cultuur en (ongeschreven) regels en interactiepatronen ontstaan.

Ze maken met andere woorden samenhangen zichtbaar tussen kenmerken die van belang worden geacht onder, respectievelijk, sociaal interpretatieve, veranderkundige en organisatiekundige benaderingen (Figuur 11.4). Daarmee wordt het mogelijk om zowel vanuit meerdere paradigma's naar vraagstukken te kijken als de paradigma's van actoren in interactie te expliciteren: multi- en metaparadigmatisch kijken.



Figuur 11.4: Samenhangen tussen organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen

Circulaire interactiepatronen in veranderprocessen kunnen dienen als krachtige interventiemethodiek, wanneer survey feedback alleen niet voldoende is. Terugkoppeling van circulaire interactiepatronen kan werken als methodiek voor *reframing,* doordat het gedrag van actoren in veranderprocessen spiegelt. Het maakt zichtbaar hoe overtuigingen en gedragingen met acties van anderen samenhangen en leiden tot vastgelopen interactieprocessen. Mijn ervaringen zijn:

1. Het terugkoppelen van circulaire interactiepatronen kan door een onderzoeksgroep worden ervaren als expertbenadering.
2. Het gevaar van een dergelijke benadering is dat actoren het patroon niet herkennen, beweren niet te herkennen en de inzichten afwijzen.
3. Een interactieve wijze van ontdekken van circulaire interactiepatronen kan een grotere werkzaamheid hebben dan niet-interactieve vormen.

Wanneer opgesteld door een expert-onderzoeker kunnen circulaire interactiepatronen bij sterk gefixeerde overtuigingen en complexe patronen als bedreigend worden opgevat of niet worden herkend. *Group model building,* een methodiek waarin *causal loops* samen worden gecreëerd in een groep betrokkenen (vgl. Vennix, 1998; Rouwette, 2003; Andersen & Richardson, 1997) biedt wellicht een bruikbaar alternatief.

11.5.3 Methodische bijdrage aan verbetering van veranderprocessen

De derde methodologische doelstelling ten slotte was om een onderzoeksmethodische bijdrage te leveren aan verbetering van veranderprocessen. In het bovenstaande heb ik al diverse onderzoeksmethodische bijdragen aan verbetering van veranderprocessen beschreven. In deze paragraaf laat ik zien hoe reflectief handelingsonderzoek

als onderzoeksmethodiek heeft bijgedragen aan verbetering van veranderprocessen door reflectie op diverse onderzoeksmethoden. Reflectief handelingsonderzoek heeft bijgedragen aan reflectie op de wetenschapstheoretische keuzen die ik heb gemaakt. De onderzoeksmethodische bijdrage is niet los te zien van de wetenschapstheoretische keuzen, juist omdat deze directe gevolgen hebben gehad voor methodologische keuzen. Onderzoeksbevindingen en reflectie leerden me dat theoretische verklaringen voor een moeizaam verloop van veranderprocessen vanuit verschillende wetenschapsparadigma's elk individueel een te beperkt perspectief hanteren op de complexiteit van verandering. Verklaringen voor moeizaam verloop van veranderingen vanuit sociale gedragingen staan niet op zichzelf, maar hangen samen met het denken en handelen van verschillende actoren in organisaties. Verschillende groepen actoren denken en handelen verschillend en hanteren verschillende definities van de werkelijkheid. Pas wanneer we vraagstukken, contexten, denken, handelen en interacteren met elkaar in verband brengen, kunnen we complexe vraagstukken begrijpen. Het naast elkaar hanteren van schijnbaar tegengestelde paradigma's, multipele methoden en multipele theoretische perspectieven maakt relaties tussen inzichten zichtbaar en werkelijk begrip mogelijk. Ik heb gebruik gemaakt van theorieën en methoden die zich baseren op verschillende wetenschappelijke paradigma's:

1. Vanuit functionalistische wetenschapsparadigma's hebben organisatiekundige benaderingen bijgedragen aan inzicht in de rol van organisatiekenmerken in het moeizame verloop van veranderprocessen.
2. Vanuit een strategische keuzebenadering zijn veranderkundige perspectieven gebruikt om inzicht te krijgen in de rol van veranderaanpakken en management van verandering in het moeizame verloop van veranderprocessen.
3. Sociaal interpretatieve benaderingen hebben zicht gegeven op subjectieve belevingswerelden die het handelen sturen. Ze zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de rol van gefixeerde overtuigingen en interactiepatronen in het moeizame verloop van veranderprocessen.

Organisatiekundige inzichten spelen vooral in het begin van de studie een rol. Reflectie op de bijdrage van deze verklaringen, hoe ze mijn denken beïnvloeden en allerlei nieuwe vraagstukken die er door worden opgeroepen, zorgen voor twijfel en zorgen er voor dat veranderkundige en sociaal interpretatieve inzichten een groter wordend aandeel in gaan nemen. Reflectief handelingsonderzoek heeft in deze studie bijgedragen aan reflectie op mijn eigen werkelijkheidsdefinities. Interactie met anderen in de praktijk en de wetenschap is daarbij behulpzaam geweest. Dat heeft geresulteerd in een drievoudig perspectief dat in elk van de onderdelen van de studie tot uiting komt: de werkelijkheidsbeelden, de gehanteerde theorie, het perspectief op organiseren en veranderen, het onderzoeksperspectief en het perspectief op interventie (zie Tabel 11.6)

Tabel 11.6: Drie perspectieven in de studie

	Perspectief I	**Perspectief II**	**Perspectief III**
Werkelijkheidsbeeld	Objectief werkelijkheidsbeeld	Subjectief werkelijkheidsbeeld	Intersubjectief werkelijkheidsbeeld
Theoretisch perspectief	Organisatiekundig perspectief	Veranderkundig perspectief	Sociaal interpretatief perspectief
Perspectief op organiseren	Positioneel organiseren	Transactioneel organiseren	Transformationeel organiseren
Perspectief op veranderen	Planmatig en vanuit macht veranderen	Interactief veranderen	Lerend vernieuwen, dialoog
Perspectief op onderzoeken	Klassiek onderzoeksperspectief	Participatief onderzoeksperspectief	Reflectief onderzoeksperspectief
Onderzoeksbenadering	Expertbenadering	Onderzoek als leerhulpmiddel	Interactieve onderzoeksbenadering
Perspectief op interveniëren	Veranderen van patronen middels overtuigen en sturen	Veranderen van patronen middels begeleiden en ondersteunen	Creëren van een context voor interactie en leren

Combinaties van benaderingen hebben laten zien hoe elk van de perspectieven een bijdrage levert aan processen van organiseren en veranderen. Ik heb met meervoudige onderzoeksmethodieken en analysetechnieken gewerkt om vraagstukken in veranderprocessen op een solide wijze zichtbaar te maken en te komen tot robuuste onderzoeksbevindingen en inzichten. Ingegeven door tussentijdse reflectie op theorie, methoden en onderzoeksbevindingen bleken vragenlijsten en interviews vooral *espoused theories* op te leveren. Gebruik van deze methoden om daadwerkelijk handelen te achterhalen is weinig zinvol. Narratievenanalyse en *causal loop diagramming* bleken het werkelijke handelen zichtbaar te kunnen maken, inzicht te geven in het handelen in interactie en behulpzaam te zijn om *redenaties* achter handelen te achterhalen. De studie wordt, met andere woorden, gekenmerkt door gebruik van methodologieën vanuit verschillende wetenschapsparadigma's (Weaver & Gioia, 1994; Schultz, 1996). Gezien de complexiteit van vraagstukken in vastgelopen veranderprocessen lijken entitatieve verklaringen en enkelvoudige onderzoeksmethodieken niet zinvol. Een meervoudig perspectief en onderkenning van multipele verklaringen draagt bij aan werkelijk begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen. Mijn uitgangspunt in dit proefschrift is dat onderzoeken een kwestie is van onderkennen van verschillen tussen paradigma's, maar ook van onderlinge afhankelijkheden, afwegen, kiezen, zichtbaar maken van spanningen tussen inzichten vanuit verschillende paradigma's en reflecteren op de relatie tussen uitkomsten en gehanteerde paradigma's. In mijn perspectief draagt een dergelijke benadering bij aan beter inzicht in de complexiteit van vraagstukken rond organiseren en veranderen door verschillende wereldbeelden en spanningen daartussen zichtbaar te maken (vgl. Schultz, 1996; Lewis & Grimes, 1999).

Het werken met verschillende (combinaties van) onderzoeksmethoden en databronnen wordt ook wel triangulatie genoemd (Denzin, 1970; Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 1993). Ik heb op acht verschillende manieren gewerkt met combinaties van onderzoeksmethoden en databronnen:

1. Binnen kwantitatieve methoden zijn methoden gecombineerd doordat een groot

deel van de in deze studie gebruikte vragenlijst 'effectief veranderen' (Bennebroek Gravenhorst, 2002a) is gebaseerd op literatuur en interviews met praktijkbeoefenaren. Analyses zijn gebaseerd op een omvangrijke dataset bestaande uit meer dan 3000 respondenten. Daarin zijn verschillende perspectieven en verschillende sectoren, met verschillende problematieken, vertegenwoordigd.

2. Binnen kwantitatieve methoden is gebruik gemaakt van verschillende analysemethoden die vergelijkbare resultaten opgeleverd hebben. Clusteranalyse en categorische principale componentenanalyse leverden beide patronen op van veranderende organisaties die unieke posities innemen op twee dimensies. Bespreken van de bevindingen met collega's en praktijkbeoefenaren leidde tot herkenning en bevestigde de bruikbaarheid van deze patronen. Collegiale toetsing heeft daarnaast bijgedragen aan de interpretatie van patronen en het leggen van relaties tussen patronen, strategieën en contextkenmerken.
3. Binnen kwantitatieve methoden zijn verschillende methoden van interpretatie en observatie gecombineerd door patronen te bespreken met praktijkbeoefenaren en collega's, te komen tot herkenning en patronen gezamenlijk te interpreteren.
4. Binnen kwalitatieve methoden zijn verschillende methoden van interpretatie en observatie gecombineerd door patronen te bespreken met collega's en praktijkbeoefenaren.
5. Binnen kwalitatieve methoden is in databronnen gevarieerd door multipele case studies op te nemen.
6. Binnen kwalitatieve methoden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden die vergelijkbare inzichten hebben opgeleverd. Er is gebruik gemaakt van documentenanalyse, interviews, workshops en terugkoppelingssessies, narratievenanalyses en analyse van circulaire interactiepatronen. Ook is er een dagboek bijhouden met observaties en reflecties en zijn opvallende observaties tijdens de case studies besproken met collega's. Er is niet alleen gekeken naar overeenstemming maar ook naar afwijkingen van observatie en verschil.
7. Binnen gespreksanalysemethoden zijn methoden gecombineerd door de toepassing van narratievenanalyse, deconstructietechnieken en *causal loop diagramming*.
8. In de gehele studie is in databronnen gevarieerd door multipele kwalitatieve en kwantitatieve databronnen als uitgangspunt voor onderzoek te hanteren, zoals data uit vragenlijsten en bevindingen uit grootschalig surveyonderzoek, documenten en verslagen, interviews, observaties en gesprekken tussen betrokkenen.

Onderzoek en analyse vanuit verschillende wetenschapsparadigma's en onderzoeksmethodologische benaderingen heeft zicht gegeven op dezelfde vraagstukken vanuit verschillende perspectieven. Dit hanteren van verschillende gezichtspunten leverde inzichten op die elkaar aanvullen en versterken. Samen beslaan ze de gehele cyclus van Figuur 11.5:

Grootschalig *surveyonderzoek* gaf inzicht in het verloop van veranderprocessen in organisaties uit verschillende sectoren. Het heeft bijgedragen aan inzicht in zowel organisatiekundige als veranderkundige inzichten. Het heeft zicht gegeven op de context van organiseren en veranderen en in het belang van deze context. Organisatiekenmerken zoals structuren en culturen werden zichtbaar. Ook proceskenmerken en keuzes van verandermanagers voor een specifieke veranderaanpak zijn zichtbaar geworden. Het relateren van deze inzichten aan elkaar leverde zicht op in de relatie tussen context, aanpak en strategie. Ook werd de samenhang met uitkomstverwachting, de verwachte

kans van slagen en de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen inzichtelijk. Ten slotte hebben de survey bevindingen inzicht opgeleverd in perspectiefverschillen op veranderaanpak, veranderstrategie en verandercontext. Daarmee boden ze een ingang voor nader onderzoek vanuit een sociaal interpretatief perspectief.

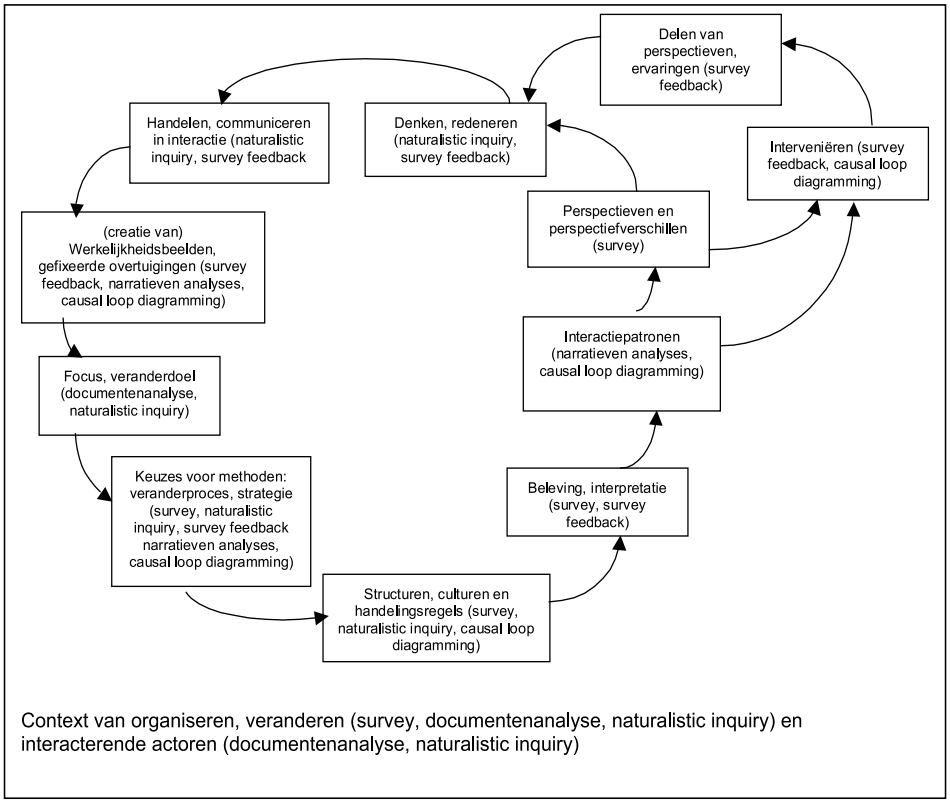
Documentenanalyse bood eveneens inzicht in de verandercontext. Daarnaast bood het inzicht in de doelstellingen en aanpak van veranderprocessen. Zichtbaar werd ook wie er speler was in veranderprocessen, wie er gevolgen ondervond en welke overwegingen en beslissingen werden genomen. Documentenanalyse liet zien welke actoren binnen de context van organiseren en veranderen een rol spelen en welke focus en methoden daarbij werden gekozen (vgl. Figuur 6.3).

De geanalyseerde inzichten uit de survey data en de documenten analyses hebben als achtergrondkennis gediend voor case studies. Ze vormen een achtergrond voor mijn manier van kijken en mijn interpretatie van situaties. Ik heb gewerkt met multipele methoden: *interviews, observaties, vragenlijsten* en *reflectief handelingsonderzoek.* Ze hebben inzicht gegeven in de context van organiseren, de focus en methoden en het denken, handelen en communiceren in interactie. Ze reflecteren en ondersteunen veel van de bevindingen uit de survey. Tegelijkertijd leveren ze een verdieping van inzichten op, doordat ze zicht geven op de achterliggende processen in veranderende organisaties. Door de combinatie van onderzoeksmethoden wordt het mogelijk om zichtbaar te maken hoe nieuwe structuur en nieuwe handelingsregels ontstaan uit veranderaanpakken en veranderprocessen en hoe mensen in organisaties daar op verschillende manieren naar kijken. Reflectief handelingsonderzoek biedt de mogelijkheid om ervaringen over deze inzichten uit te wisselen met mensen in de organisatie en vraagstukken te begrijpen en verklaren. Dit is een uitgangspunt voor het ontdekken van tekortkomingen in de bestaande theorie en om nieuwe verklaringen en nieuwe theorie te zoeken.

Survey feedback bleek een methodiek om actoren in veranderprocessen verhalen te laten vertellen over hun organisatie en het veranderproces. Het gaf daarmee direct inzicht in denken, handelen en communiceren in interactie. Het delen van ervaringen, achtergronden, kennis, gedachten en gevoelens gaf inzicht in subjectieve interpretaties van veranderprocessen en maakt inzichtelijk hoe daaruit keuzen werden gemaakt. Survey feedback droeg bij aan betekenisgeving aan het proces van veranderen, de vraagstukken daarin, in keuzen in het veranderproces en aan het creëren van nieuwe werkelijkheden. Survey feedback droeg daarnaast bij als interventiemethodiek. Ten slotte vormden verhalen tijdens terugkoppelingssessies en workshops het datamateriaal voor narratievenanalyses.

Naturalistic inquiry, narratievenanalyse en *causal loop diagramming* hebben geholpen om interpretaties en werkelijkheidsbeelden bloot te leggen en het proces van creëren van werkelijkheden in kaart te brengen. Ze verschaften inzicht in die processen die normaal gesproken niet zichtbaar worden en daardoor voor gegeven worden aangenomen. Ze lieten zien welke hardnekkige belemmering dergelijke denk- en handelingswijzen kunnen vormen in veranderprocessen. Op deze manier werd het mogelijk om circulaire interactiepatronen en verschillende achterliggende fixaties in veranderprocessen te achterhalen en te begrijpen.

De combinatie van onderzoeksmethoden en paradigma's maakt het mogelijk om tegelijkertijd vanuit elk paradigma naar een vraagstuk te kijken, als over paradigma's heen de samenhang tussen inzichten te begrijpen (Figuur 11.4).



Figuur 11.5: Inzicht in processen door toepassing van multipele methoden vanuit verschillende onderzoeksparadigma's

11.6 Reflectie en bedenkingen

Eerder in het proefschrift heb ik al enkele bedenkingen bij de studie aan de orde gesteld. Ik laat ze hier nog eens de revue passeren, laat zien hoe ik ze in het proefschrift heb ondervangen en stip ik enkele onbeantwoorde vraagstukken aan. Deze hebben me geïnspireerd tot het formuleren van boeiende nieuwe onderzoeksgedachten.

De inzichten uit dit proefschrift hebben laten zien dat veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties overwegend planmatig worden aangepakt en dat deze aanpak veelal wordt aangevuld met gebruik van machts- of interactieve veranderstrategieën. Mijn opmerking aan het eind van hoofdstuk 5 was of de oververtegenwoordiging van verandermanagers in de surveydataset welllicht heeft geleid tot een te rooskleurig beeld van veranderingen in Nederlandse organisaties. Tegelijkertijd lieten zowel de case studieresultaten als de surveyresultaten duidelijke perspectiefverschillen zien. Zo blijken medewerkers vooral een sceptisch of onduidelijk perspectief te hebben. Stafleden en middenkader-managers hanteren vooral een sceptisch en politiek perspectief. Directieleden en leden van het hoger management daarentegen hebben vooral een

innovatief perspectief. In hoofdstuk 5 heb ik de vraag gesteld of deze inzichten werkelijk een discrepantie tussen de espoused theory en de theory in use van het verandermanagement laten zien, of dat medewerkers gekenmerkt worden door een cynisch of sceptisch perspectief op veranderingen. Uit de case studies blijkt dat er inderdaad een discrepantie te vinden is tussen praat- en daadtheorieën van het management. De case studies bevestigen de inzichten uit de survey en onderschrijven de patronen die uit de surveydata naar voren komen. Ze laten bijvoorbeeld zien hoe doelen die het verandermanagement beoogt, zoals het realiseren van zelfsturing, conflicteren met de wijze waarop zij deze doelen proberen te bereiken, bijvoorbeeld door een sturende en planmatige aanpak.

Een ander punt betreft de samenhang uit de analyses tussen kenmerken van organisaties, veranderaanpakken en veranderstrategieën. In hoofdstuk 5 stelde ik de vraag of het hier werkelijke relaties betreft tussen verschillende, in principe als 'apart' te beschouwen kenmerken. De vragenlijst stelde immers relaties tussen kenmerken niet expliciet aan de orde. Het gaat in de analyses niet om enkele toevallige relaties tussen enkele variabelen. Veranderaanpak, sectoren, posities, lidmaatschap van het verandermanagement, succesverwachting en inzet voor veranderingen vertonen allemaal tegelijkertijd een begrijpelijke en logische samenhang. De case studies ondersteunen dit inzicht en maken nog explicieter duidelijk dat, bijvoorbeeld, verandercontext, aanpak en succesverwachting met elkaar samenhangen. Sector, veranderstrategie en veranderaanpak, steun en inzet voor veranderingen, positie en rol in veranderprocessen en de aard en doelen van veranderingen zijn alle tegelijk verklarende factoren voor moeizaam verloop van veranderprocessen. Geen van de verklaringen vormt dé hoofdverklaring voor het moeizame verloop van veranderprocessen, maar we hebben te maken met een geheel van complexe beelden en meervoudige verklaringen. Ze vormen alle tegelijk medeverklaringen van het moeizame verloop van veranderingen. Alle spelen ze tegelijkertijd een rol en beïnvloeden en versterken ze elkaar. We kunnen veranderingen pas begrijpen wanneer we alle factoren ook daadwerkelijk in hun onderlinge samenhang beschouwen. In mijn perspectief betekent dit dat ontkennen van complexiteit van veranderprocessen door het hanteren van entitatieve of aspectmatige verklaringen en eenvoudige modellen weinig zinvol is. Een van de opmerkingen die ik in hoofdstuk 5 heb gemaakt was dat het in de surveydata niet gaat om feitelijkheden, maar om veronderstellingen van organisatieleden over de organisatie, over veranderingen en de aanpak daarvan. In het derde deel van dit proefschrift heb ik laten zien hoe het handelen van actoren in veranderingsprocessen plaatsvindt op basis van dergelijke veronderstellingen. Het onderzoeken van veronderstellingen blijkt in plaats van een punt van kritiek veeleer een zinvolle manier om vraagstukken in veranderprocessen te onderzoeken en begrijpen. Juist overtuigingen bieden zicht op de aard van sociale vraagstukken. Organisatieleden maken keuzes en handelen in veranderprocessen op basis van veronderstellingen en perspectieven. Daarom is het achterhalen van perspectieven, perspectiefverschillen en veronderstellingen over organiseren en veranderen zinvol.

Het proefschrift wordt gekenmerkt door een spanning tussen enerzijds het kenbaar pogen te maken van de werkelijkheid en anderzijds het onderschrijven en accepteren van verschillende werkelijkheden. Een vraag is 'wil ik inhoudelijke conclusies generaliseren, of juist kenmerkende en generieke processen en patronen zichtbaar maken?' Vooral het kwantitatieve deel kent een sterk inhoudelijke nadruk. Hier gaat het om

veel organisaties en is generaliseren van bevindingen goed te verdedigen. Mijn bedoeling was evenwel niet om een foto te maken van de werkelijkheid of om het bestaan van locale werkelijkheden te ontkennen of deze buiten te sluiten. In mijn perspectief kunnen de typeringen uit het proefschrift worden gebruikt om betekenis te geven aan de werkelijkheid (Weick & Quinn, 2004; Van Ruler, 2004b). Overtuigingen en manieren van interacteren worden in de latere hoofdstukken van het proefschrift belangrijker. Circulaire interactiepatronen gebaseerd op zeven case studies kunnen vragen oproepen over de representativiteit van de bevindingen. Inhoudelijke bevindingen in de vorm van gefixeerde overtuigingen en circulaire interactiepatronen dienen hier om relaties te zoeken met processen en patronen en ze te ondersteunen. De veranderpatronen en circulaire interactiepatronen geven houvast en hebben effectiviteitswaarde voor de beroepsuitoefenaar als model ten behoeve van een werkelijkheid. Als toets op de inzichten en om de interpretatie te vergemakkelijken zijn de kwantitatieve resultaten en de interpretatie daarvan aan de orde geweest in verschillende leergroepen van deelnemers aan postdoctorale leergangen. Gefixeerde overtuigingen en circulaire interactiepatronen zijn besproken met enkele praktijkbeoefenaren die de patronen beweren te herkennen en hebben bijgedragen aan de interpretatie ervan. De relaties, patronen en processen die in dit proefschrift centraal staan, zijn herkenbaar in zowel het surveyonderzoek als in de case studies. Multipele methoden vanuit multipele paradigma's hebben bijgedragen aan inzicht in patronen en achterliggende motivaties achter het handelen van actoren in veranderprocessen, in perspectiefverschillen en in het denken en de redenaties achter perspectieven en het resulterende handelen en aan een grotere validiteit. Interacties bleken tussen organisaties vergelijkbaar en interactiepatronen werden in verschillende contexten tegelijkertijd zichtbaar. De fixaties en interactiepatronen hebben daarmee een generieke waarde.

De vraag is hoe bruikbaar vragenlijsten werkelijk zijn om interactie en reflectie op fixaties en interactiepatronen te helpen stimuleren. Ook methodieken als configuratiemanagement en *group model building* kunnen bijdragen aan het bij elkaar brengen van groepen mensen, zodat interactie en reflectie mogelijk worden. Wel bieden vragenlijsten een voor opdrachtgevers herkenbare en acceptabele methodiek die aansluit bij het denken. Voor de consultant die te maken heeft met een opdrachtgever die een snelle en niet al te ingewikkelde oplossing zoekt voor zijn of haar probleem maken de inzichten uit deze studie het er op het eerste gezicht wellicht niet gemakkelijker op. De consultant komt waarschijnlijk niet binnen met een verhaal over complexe problematiek en doorgaande interactie. De besproken adviezen sluiten waarschijnlijk niet aan bij de dominante denkwijze. Reflectie op het eigen denken en handelen en leren zijn niet af te dwingen. Voorzichtig en stapsgewijs handelen en starten met survey feedback als leerhulpmiddel kan dan bijdragen aan het creëren van ruimte voor interactie tussen betrokken actoren. Daarna kan een onderzoeksgroep pogen om het aantal betrokkenen te vergroten vanuit de gedachte meer werkelijkheidsbeelden binnen te laten. Deze gedachten roepen boeiende nieuwe onderzoeksvragen op over de toepassing van interactieve onderzoeksvormen en interventiemethodieken in stagnerende interactieprocessen.

Een vraagstuk blijft desondanks de mate waarin het onderzoek in dit proefschrift als interactief proces heeft plaatsgevonden. In een aantal case organisaties was onderzoek een volstrekt interactief gestuurd proces en vond gezamenlijke reflectie op het denken en handelen in veranderingen plaats tijdens verschillende bijeenkomsten. In

andere case studies daarentegen was mijn eigen reflectie op het proces aanleiding tot een keuze voor andere methoden en methodieken. Meer aandacht voor intersubjectieve reflectie had wellicht kunnen bijdragen aan het doen van 'andere dingen'. Interactief analyseren, creëren van *causal loop diagrammen* en meer gezamenlijke reflectie op actie *in* actie zou beter aansluiten bij de uitgangspunten van de studie en had kunnen leiden tot een hogere validiteit. Tegelijkertijd waren enkele van de doelen van dit proefschrift het ontwikkelen van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan daadwerkelijke verbetering van veranderingsprocessen en het komen tot methoden om reflectief leren als hulpmiddel te gebruiken voor succesvolle verandering. In het proefschrift heb ik het ontwikkelproces beschreven dat ik heb doorlopen om aan deze doelstellingen te beantwoorden. Ik heb de reflecties, leerervaringen en tussentijdse veranderingen in de onderzoeks- en reflectiemethodiek beschreven. Ik heb de uitkomsten van verschillende toepassingen aan de orde gesteld en ben gekomen tot adviezen voor interactieve vormen van reflectief handelingsonderzoek. Deze vormen het uitgangspunt voor nieuwe onderzoeksvragen die in de laatste paragraaf van het proefschrift worden beschreven.

Een vraagstuk is ten slotte de spanning in het proefschrift tussen sturen en niet-sturen, interveniëren en zelforganiseren. Deze spanning loopt als een rode draad door het proefschrift en lijkt in eerste instantie strijdig met de interactieve uitgangspunten van de studie. Hij hangt echter samen met de toepassing van multipele paradigma's waardoor dit proefschrift wordt gekenmerkt. De achterliggende gedachte van het zoeken naar interventiemogelijkheden lijkt dat het denken en handelen van 'anderen' verandering frustreert en veranderd zou moeten worden. Tegelijkertijd geldt dat de reflectief handelingsonderzoeker deel uitmaakt van het proces van onderzoeken, gezamenlijk reflecteren en veranderen en daarmee ook van het probleem. De reflectief handelingsonderzoeker is niet objectief en staat niet buiten de context, maar maakt daarvan deel uit. Eerder al heb ik mijn eigen ontwikkeling in het werken met de methodiek van survey feedback en reflectief handelingsonderzoek beschreven. Mijn bedoeling met deze studie was om moeizaam veranderen te begrijpen, na te denken over andere manieren van handelen van alle betrokkenen en mijn eigen leerproces als reflectief handelingsonderzoeker daarin weer te geven.

11.7 Gedachten voor verder onderzoek

In deze afsluitende paragraaf wil ik enkele gedachten voor verder onderzoek uitwerken. De in dit hoofdstuk beschreven inzichten laten op enkele vlakken vraagstukken open en daarmee ruimte voor nieuw onderzoek.

Een kanttekening bij deze studie was dat reflectief handelingsonderzoek meer een subjectief en interpretatief proces was, dan daadwerkelijk interactief onderzoeken. Daarnaast raakt de theorie en raken de opgedane inzichten en geformuleerde uitgangspunten sociaal constructionistische theorieën, maar maak ik daarvan niet expliciet gebruik. Een eerste boeiende gedachte voor verder onderzoek is daarom: Hoe kan worden gekomen tot werkelijk interactief reflectief handelingsonderzoek, waarin onderzoekers en organisatieleden samen onderzoeken, interpreteren en reflecteren in hun acties. Constructionistische theoretische en methodische invalshoeken kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Een tweede boeiende vraag betreft het toepassingsgebied van deze studie. Op welke wijze is de theoretische benadering van deze studie bruikbaar in complexe multi-actor omgevingen met een complexe problematiek waarin veel verschillende stakeholders

betrokken zijn en met elkaar interacteren? Mij boeien de processen en interacties die zich afspelen tussen groepen en personen en de vraagstukken die in die interacties worden gecreëerd. Inzichten uit deze studie leren me dat vraagstukken rond verandering en vernieuwing zich vaak niet tot een enkele organisatie beperken, maar organisatieoverstijgend zijn en dat verschillende belanghebbenden binnen en buiten organisaties invloed hebben op het proces van veranderen en de resultaten. Een onderzoeksaanpak die zich uitsluitend richt op direct betrokkenen binnen werksystemen draagt niet altijd bij aan het oplossen van complexe problematiek. Ik ben daarom vooral geïnteresseerd in complexe multi-actor omgevingen met een complexe problematiek waarin veel verschillende belanghebbenden betrokken zijn en met elkaar interacteren. Daarbij lijkt het me zinvol verder te kijken dan de mensen in een organisatie en haar directe omgeving. Juist bij maatschappelijke vraagstukken is er sprake van netwerken van belangen en personen die vanuit verschillende perspectieven betrokken zijn in maatschappelijk debat. De publieke sector kent meer complexiteit, meer belanghebbenden, meer conflicterende belangen en een groot maatschappelijk belang. Het gaat hier om onduidelijke vraagstukken die lastig te hanteren zijn (vgl. Hajer, 2000). Juist daarom vind ik deze vraagstukken uitermate boeiend en intrigeert mij de vraag of interactieve methodieken kunnen helpen om deze complexiteit te begrijpen. Ik denk dan aan 'multi-actor, multi-method, multi-level, multi-facet' benaderingen zoals die in de bestuurkunde, de veranderkunde, communicatiewetenschap en vanuit sociaal interpretatieve theorieën worden gehanteerd. Voorbeelden zijn vraagstukken rond vernieuwing bij de politie en integrale veiligheid. Daarin interacteren politiek, justitie, politie, gemeenten, sociale dienst, maatschappelijk werk en actoren zoals wooncorporaties en horecabedrijven, maar ook burgers. Een ander voorbeeld is verbetering en vernieuwing in de zorgsector. Daarin zijn onder meer politiek, medisch specialisten, huisartsen, actoren werkzaam in zorg en verpleging, ziektekosten verzekeraars, patiënten en patiëntenorganisaties betrokken, bijvoorbeeld in recente initiatieven tot het opzetten van zorgketens. Ook vernieuwing in het onderwijs en in de wetenschap, waarbij centrale overheid, scholen, hogescholen, universiteiten, studenten en studentenorganisaties, werkgevers en werkgeversorganisaties een rol spelen, vind ik boeiend.

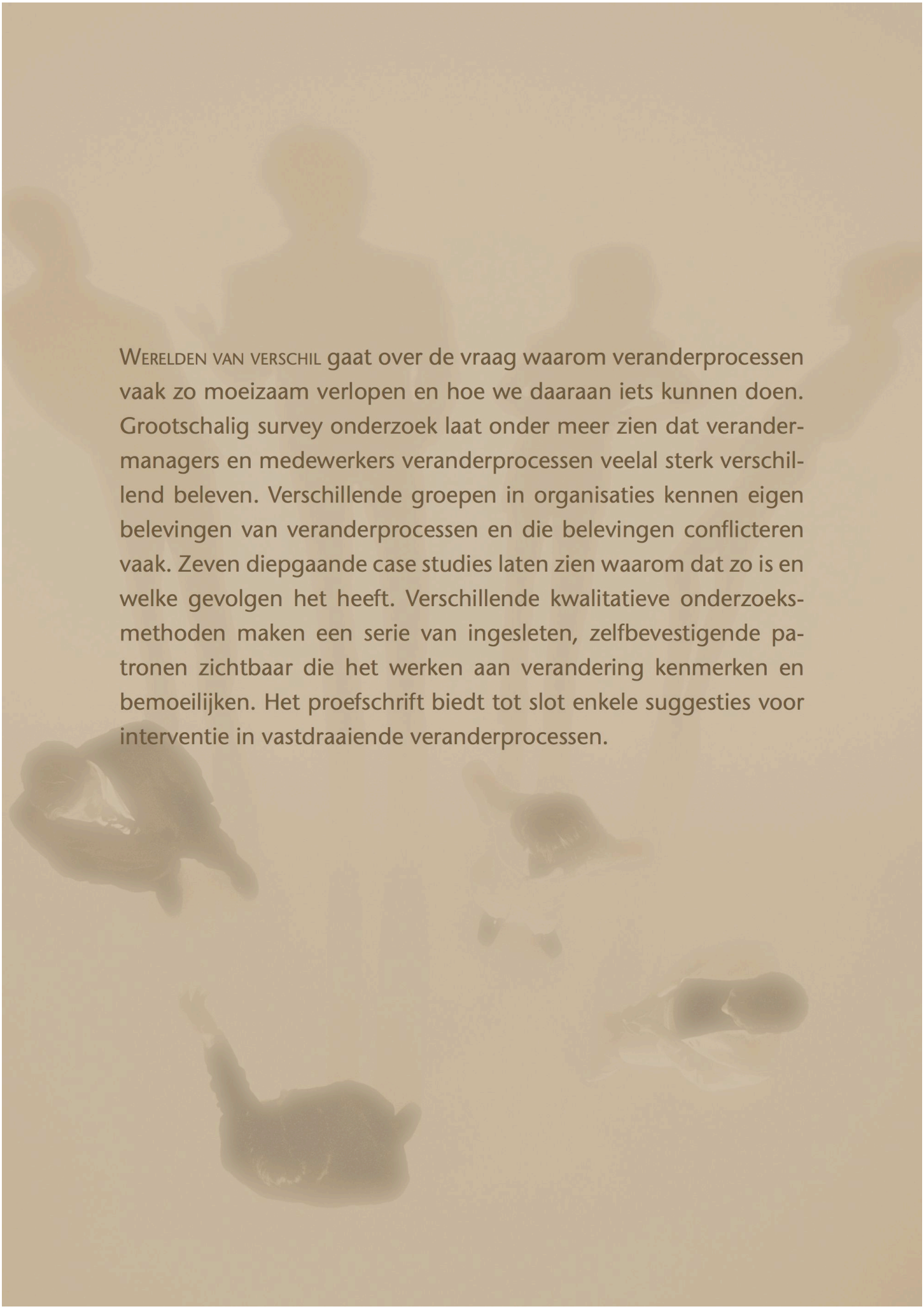
Direct in verband hiermee staat de derde gedachte voor verder onderzoek: op welke wijze zijn interactieve onderzoeksmethodieken bruikbaar buiten de organisationele context in complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze studie heeft laten zien dat het in verandervraagstukken gaat om processen en interacties. Die spelen zich af tussen groepen mensen. Het zou daarbij niet uit moeten maken of processen en interacties zich nu binnen een organisatiecontext afspelen of tussen belanghebbenden die zijn verwikkeld in maatschappelijk debat. Het gaat hier om weerbarstige vraagstukken die soms ongrijpbaar lijken. Methodisch vind ik daarom de vraag boeiend hoe naturalistic inquiry (Erlandson et. al, 1993) met behulp van interactieve onderzoeksmethodieken, zoals reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2004), interactieve survey feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Schuiling, 2001), group model building (Vennix, 1998; Rouwette, 2003) en simulatiespel (Geurts, 1981; Van der Meer, 1983; De Caluwé, 1997) bruikbaar kunnen zijn in diagnose en begrip van vraagstukken in interactieprocessen. De vraag hierbij is in welke contexten ze hanteerbaar zijn en hoe deze interventiemogelijkheden een context kunnen bieden waarin leren en reflecteren op vraagstukken, opvattingen en interacties mogelijk wordt.

De vraag naar de toepasbaarheid van interactieve onderzoeksmethodieken bieden

een ingang voor verder onderzoek naar interventieperspectieven. Boeiende vragen zijn hoe interventiemethoden en -methodieken bruikbaar zijn om vraagstukken in organiseren en veranderen op te lossen en hoe op betekenisvolle wijze met interactieve interventiebenaderingen gewerkt kan worden. Interessant is ook de vraag hoe methodieken als group model building en interactief reflectief handelingsonderzoek kunnen bijdragen als interventieperspectief, binnen welke contexten ze hanteerbaar zijn en hoe ze ingevuld kunnen worden.

Ten slotte is een laatste gedachte voor nader onderzoek geïnspireerd op de rol van onderwijs en wetenschap in praktijkvraagstukken in organisaties. De wetenschap neemt geen positie aan de zijlijn in als het gaat om moeizaam verloop van veranderprocessen. Verandermanagers laten zich inspireren door wetenschappelijk onderzoek en theorievorming en zijn binnen een wetenschappelijke context opgeleid. Tegelijkertijd blijken veranderprocessen binnen onderzoeks- en onderwijsinstellingen moeizaam te verlopen en worden ze gekenmerkt door een gebrek aan aandacht voor interactie. Spannend vind ik de vraag hoe wetenschapsopvattingen die door en tussen wetenschappers en praktijkbeoefenaars worden gedeeld, samenhangen met opvattingen onder en handelen van praktijkbeoefenaren. Een voorbeeld kan zijn managementopvattingen en keuzen voor een veranderaanpak en de relatie daarvan met het verloop van veranderprocessen. Een tweede boeiende vraag in deze context is hoe reflectie en debat tussen verschillende betrokken actorgroepen kan bijdragen aan vernieuwing in het onderwijs en in de wetenschap.

Terugkijkend op dit onderzoek blijkt dat veranderen een weerbarstig proces is dat wordt gekenmerkt door een veelheid aan belemmerende factoren. De inzichten uit deze studie onderschrijven niet de bewering dat er in veranderingsprocessen meer aandacht is voor verregaande delegatie en decentralisatie met behoud van centrale cohesie (Buelens, 2000; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2004). Integendeel: veranderprocessen zijn ingebed in standaard manieren van handelen van verandermanagers en in ingesleten interactiepatronen tussen managers en medewerkers in organisaties. Deze patronen hangen samen met manieren van denken van verandermanagers over organiseren en veranderen en met opvattingen over betekenisgeving en menselijke motivatie. In dit proefschrift heb ik inzicht gegeven in deze samenhangen en heb ik laten zien hoe lastig het is om te reflecteren op het eigen denken en handelen. Tegelijkertijd zijn er ook verschillende mogelijkheden aan de orde geweest om te komen tot reflectie op het denken en handelen en om in interactie te veranderen. Juist in een tijd waarin organisatorische en maatschappelijke vraagstukken omvangrijk zijn en ongrijpbaar lijken, bieden dergelijke alternatieven nieuwe perspectieven voor actoren in veranderprocessen.



Werelden van verschil gaat over de vraag waarom veranderprocessen vaak zo moeizaam verlopen en hoe we daaraan iets kunnen doen. Grootschalig survey onderzoek laat onder meer zien dat verandermanagers en medewerkers veranderprocessen veelal sterk verschillend beleven. Verschillende groepen in organisaties kennen eigen belevingen van veranderprocessen en die belevingen conflicteren vaak. Zeven diepgaande case studies laten zien waarom dat zo is en welke gevolgen het heeft. Verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden maken een serie van ingesleten, zelfbevestigende patronen zichtbaar die het werken aan verandering kenmerken en bemoeilijken. Het proefschrift biedt tot slot enkele suggesties voor interventie in vastdraaiende veranderprocessen.